

أثر تطوير المسار المهني في نية ترك العمل
دراسة حالة: منظمة الهلال الأحمر العربي السوري

مشروع أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال – الإدارة التنفيذية

الاختصاص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة

لقاء سامي صقر

إشراف

د. حسان إسماعيل

العام الدراسي: 2019-2020

ملخص الرسالة

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف أثر تطوير المسار المهني في نية ترك العمل لدى العاملين في الهلال الأحمر العربي السوري. بلغت عينة البحث 245 عامل من منظمة الهلال الأحمر العربي السوري في قطاعات ومناطق مختلفة في الجمهورية العربية السورية. لتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و جُمعت البيانات الثانوية من الدراسات الخاصة والمراجع ذات الصلة، وتم اعتماد الاستبيان كأداة بحث رئيسية لجمع البيانات الأولية. حُللت بيانات الاستبيان باستخدام أسلوب الانحدار الخطي ومقارنة المتوسطات.

توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج:

- 1- يوجد تأثير لتطوير المسار المهني في نية ترك العمل في الهلال الأحمر العربي السوري ولكن بشكل محدود، ولكن محدودية هذا التأثير قد تكون ناتجة عن ضعف ممارسات تطوير المسار المهني في معظم أبعاده.
- 2- يوجد نية ترك عمل واضحة لدى العاملين في الهلال الأحمر العربي السوري، وقد تتحول إلى دوران عمل في حال توفر الفرص البديلة.
- 3- عدم وضوح ممارسات تقويم الأداء رغم وجود علاقة معنوية بنية ترك العمل لدى العاملين في المنظمة.
- 4- تطبيق المنظمة التدريب من ممارسات تطوير المسار المهني ولكن بشكل غير منظم وممنهج.
- 5- عدم وضوح ممارسات تخطيط وإدارة المسار المهني لدى كوادر المنظمة، بالإضافة إلى أن ممارسات إدارة المسار المهني غير كافية وليست شاملة لجميع العاملين.
- 6- انخفاض مستوى الثقة من قبل الكادر العامل بعدالة وموضوعية الممارسات المتبعة من قبل المنظمة في تطوير المسار المهني للعاملين وتحديدًا في فرص الترقية.
- 7- عدم وضوح إجراءات وأهداف التحفيز بشكل شفاف لدى كوادر المنظمة.
- 8- عدم وضوح إجراءات تدوير العمل وانخفاض إدراك العاملين في المنظمة لفائدة وأهمية تدوير العمل على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة.

Abstract

This study aims to examine the impact of career development on the intention to leave among employees in Syrian Arab Red Crescent. A total sample was 245 employees. To achieve the objective of the study, descriptive analysis approach was used. Secondary data were collected from previous studies, books and other related references. The questionnaire was used as a main tool for collecting the primary data. Also, data were analyzed by using the linear regression and independent samples t-test. The researcher found the following results:

1. There is an effect of career development on the turnover intention in the Syrian Arab Red Crescent, but in a limited way. The limitations of this effect could be due to the weakness of implementing the practices of career development.
2. Syrian Arab Red Crescent workers have a clear intention to leave that could turn into turnover if alternative opportunities are available.
3. There is a lack of clarity of appraisal practices despite the existence of a significant relation on the intention to leave for the workers of the organization.
4. The organization implements training from the career development practices, but in an unorganized and unsystematic way.
5. There is a lack of clarity regarding planning and managing career practices. Additionally, the implemented practices of career management are insufficient and incomprehensive of all employees.
6. A decrease in the level of confidence on the part of the staff regarding fairness and objectivity of practices followed by the organization in career development, specifically in promotion opportunities.
7. There is a lack of clarity regarding motivation practices and objectives in a transparent way among the workers. Also, there is a lack of clarity regarding work rotation practices and there is a low perception of workers in the organization about benefit and importance of job rotation at the individual level and at the level of the organization.

الإهداء

وحدها دعواتك كانت السبب في كل شيء
كل نجاح أصل إليه كان لأجلك وبفضلك
كوني إلى جانبي، كوني بخير دائماً، لأكون

إلى صديقي الوحيد ومن حمل معي كل ماقررت حمله من تحديات وإنجازات
شكراً.

شكر وتقدير

كل الشكر والتقدير إلى إدارة المعهد العالي لإدارة الأعمال متمثلة بالسيد الدكتور عميد المعهد والسادة المدرسين لما بذلوه من جهود معنا.

وأخص بالشكر والتقدير الدكتور المشرف حسان إسماعيل لما قدمه لي من دعم معنوي أولاً وتوجيهات ومعلومات قيمة من أجل إنجاز هذه الرسالة.

كما أتوجه بالشكر للسادة أعضاء لجنة الحكم على كل ما قدموه لنا خلال هذا الماجستير.

كل الشكر لكم على كل كلمة وتوجيه وابتسامة زرعتوهم فينا.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
I	ملخص الرسالة باللغة العربية
II	ملخص الرسالة باللغة الإنكليزية
III	الإهداء
IV	شكر وتقدير
V	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
3	الدراسات السابقة
6	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
7	أهمية الدراسة وأهدافها
8	أسلوب الدراسة وإجراءاتها
8	منهجية الدراسة
9	الفصل الثاني : الإطار النظري للرسالة
10	المبحث الأول : تطوير المسار المهني
10	مفهوم وتعريف المسار المهني
11	أهمية المسار المهني

الموضوع	رقم الصفحة
مراحل المسار المهني	12
مفهوم وأبعاد تطوير المسار المهني	13
إدارة وتخطيط المسارات الوظيفية	14
أبعاد إدارة المسار المهني	14
المبحث الثاني	16
نية ترك العمل	16
مفهوم نية ترك العمل	17
العوامل المؤثرة في ترك العمل	18
النتائج المرتبطة على نية ترك العمل	20
الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة	21
أسلوب الدراسة وإجراءاتها	22
منهجية الدراسة	22
مجتمع الدراسة وعينتها	22
مصادر جمع البيانات	22
أدوات جمع البيانات	23
ثبات أداة الدراسة	23
خصائص أفراد العينة	24
المعالجة الإحصائية	27
الإجابة على تساؤلات الدراسة	27
مناقشة النتائج والتوصيات	49
المراجع العربية	50

51	المراجع الأجنبية
54	الملحق (1) الاستبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
20	علامات قد تُظهر نية ترك العمل لدى العامل	الجدول 1
24	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	الجدول 2
26	خصائص أفراد العينة	الجدول 3
28	استجابات أفراد الدراسة لعبارات تقييم مستوى التخطيط المُتبع في الهلال الأحمر العربي السوري	الجدول 4
30	استجابات أفراد الدراسة لعبارات تقييم مستوى إدارة المسار المهني المُتبع في الهلال الأحمر العربي السوري	الجدول 5
33	استجابات أفراد الدراسة لعبارات قياس نية ترك العمل	الجدول 6
35	معامل الارتباط والتحديد والدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج المقترح، المتغير المستقل (تخطيط المسار المهني) والمتغير التابع (نية ترك العمل)	الجدول 7
36	معامل الارتباط والتحديد والدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج المقترح المتغير المستقل (إدارة المسار المهني) والتابع (نية ترك العمل)	الجدول 8
38	فروق البيانات الديمغرافية (الجنس) حول تطوير المسار المهني	الجدول 9
39	فروق البيانات الديمغرافية (العمر) حول تطوير المسار المهني	الجدول 10
41	فروق البيانات الديمغرافية (المؤهل العلمي) حول تطوير المسار المهني	الجدول 11
42	فروق البيانات الديمغرافية (سنوات الخبرة) حول تطوير المسار المهني	الجدول 12
43	فروق البيانات الديمغرافية (نوع العمل) حول تطوير المسار المهني	الجدول 13
45	فروق البيانات الديمغرافية (الجنس) حول نية ترك العمل	الجدول 14
45	فروق البيانات الديمغرافية (العمر) حول نية ترك العمل	الجدول 15

46	فروق البيانات الديمغرافية (المؤهل العلمي) حول نية ترك العمل	الجدول 16
47	فروق البيانات الديمغرافية (سنوات الخبرة) حول نية ترك العمل	الجدول 17
47	فروق البيانات الديمغرافية (نوع العمل) حول نية ترك العمل	الجدول 18

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

2-1 الدراسات السابقة

3-1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

4-1 أهمية الدراسة وأهدافها

5-1 أسلوب الدراسة وإجراءاتها

1-5-1 منهجية الدراسة

2-5-1 مجتمع الدراسة وعينتها

3-5-1 أداة جمع البيانات

المقدمة:

أصبح علم إدارة الموارد البشرية مؤخراً ذي مكانة بالغة الأهمية في المنظمات، وما زالت أهميته تتصاعد وتشغل حيز البحث لاستخلاص النتائج ونقدها لتكون صالحة للتطبيق بشكل فعال، ولعل خصوصية وأهمية علم الموارد البشرية تتجلى نظراً لكون العنصر الأصيل فيه هو العنصر البشري بكل ما يحتويه من متغيرات يمكن قياسها أو يستحيل وكونه العنصر الأساسي الذي لا يمكن الاستمرار والنجاح دونه.

وكشأن أي علم، يرتبط علم إدارة الموارد البشرية بمفاهيمه ومحاوره الكبرى بغيره من العلوم مؤثراً ومتأثراً في آن، يعطي ويأخذ، يطور ويراجع، يثبت وينفي ويتفاعل مع جميع المتغيرات، ويعتبر مفهوم تطوير المسار المهني واحداً من أهم مفاهيم الموارد البشرية التي تستوجب البحث والدراسة لما له من أثر وارتباط بغيره من المفاهيم ذات الأثر في نجاح وتطوير المنظمات والشركات.

وانطلاقاً من أهمية وأثر مفهوم تطوير المسار المهني وبناءً على المشاهدة المباشرة على أرض الواقع لارتفاع معدلات دوران العمل في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، والذي أصبح مصدر قلق للعديد من المنظمات الإنسانية بينما رأته منظمات أخرى حالة طبيعية يجب التعايش معها ولكن يبقى دور هذه المنظمات بتفعيل البرامج المخفضة لنية ترك العمل لدى عاملها، فإن هذه الدراسة تهتم بالبحث في الممارسات المتبعة في الهلال الأحمر العربي السوري لتطوير المسار المهني وما لذلك من أثر في نية ترك العمل.

1-2 الدراسات السابقة:

ترتيب الدراسات من الأقدم إلى الأحدث.

1-دراسة Emmens, (2006) بعنوان: " فهم ودراسة دوران العمل في المنظمات الإنسانية".

نُشرت هذه الدراسة من قبل معهد التنمية الخارجية البريطاني في لندن، وقامت بالبحث في عدة محاور بهدف فهم وتحليل دوران العمل في المنظمات الإنسانية بغية سد هذه الفجوة من خلال تقديم الأفكار والتوجيه للمنظمات، أهمها:

- مفهوم دوران العمل والعوامل الكامنة وراءه في المنظمات الإنسانية.
- تأثير إدارة المسار المهني على قرار المغادرة (دراسة اللجنة الدولية للصليب الأحمر).
- القضايا والعمليات الرئيسية في معالجة دوران الموظفين.
- وقد تم تطبيق هذا البحث على عينة من العاملين في مجال المساعدات الإنسانية والطوارئ، حيث بلغ عدد المقابلات 200 مقابلة تمت في منظمات إنسانية، جهات مانحة ومراكز التوجيه الفكري.
- وتوصلت الدراسة لمجموعة توصيات وتوجيهات، حيث أن وجود هذه الممارسات بشكل فعال يخفض دوران العمل وأثاره السلبية على المنظمات الإنسانية، أهم التوصيات:
- ضرورة وجود نظام متابعة وتقييم للعاملين.
- زيادة ولاء العاملين من خلال العمل على تطوير المسار المهني، فرص الترقية، تدوير العمل بوجود أنظمة ذات معايير محددة.
- ضرورة وجود نظام تدريب فعال (تدريب أثناء العمل، دورات تدريبية).
- ضرورة وجود توصيات إدارية للتعامل مع مفهوم ترك العمل في المنظمات وعدم اعتباره حالة طبيعية عند تزايد المعدل لما لذلك من آثار سلبية.

2-دراسة الفاضل، (2011) بعنوان: " تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي".

هدفت هذه الرسالة لدراسة مفهوم تخطيط وتطوير المسار المهني وماله من علاقة وأثر على الأمن الوظيفي للعاملين في القطاع التعليمي وتحديداً في وزارتي التربية والتعليم وقد تم تطبيق هذه الدراسة على عينة كبيرة من الوزارتين والمتمثل ب 4905 موظفاً وموظفة. توصلت هذه الدراسة لعدة نتائج أهمها:

- تتمثل ممارسات وزارتي التربية والتعليم في تخطيط وتنمية المسار المهني من خلال التدريب، وعملية الانتقاء للأشخاص المؤهلين للمناصب العليا.

- أهم معوقات تخطيط و تنمية المسار المهني للعاملين التي تحول دون وجود الأمن الوظيفي هو انخفاض فرص الترقية والتدوير، قلة برامج التدريب، عدم وضوح مفهوم المسار المهني لدى العاملين.

3- دراسة صالح، (2012) بعنوان: " دور ممارسات الموارد البشرية في تطوير فرص المسار المهني في المنظمات الغير حكومية في قطاع غزة ".

استهدفت هذه الرسالة دراسة دور الأفراد والمنظمات في تعزيز فرص تطوير المسار المهني، وقد حددت النهج السائد في التطوير والتخطيط للمسار المهني في المنظمات العالمية والمحلية من خلال تقويم الأداء، التدريب وعملية التطوير للعاملين فيها، بينما يتم تحليل دور الأفراد من خلال إدارتهم لمسارهم المهني والسمات الشخصية والكفاءة الذاتية والمهنية التي يمتلكونها.

وقد تم توزيع الاستبيان الخاص بهذه الدراسة على 100 منظمة محلية وعالمية، وتم الإجابة عنه من قبل 887 موظفاً من ذوي الخبرة المهنية التي لا تقل عن خمس سنوات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- أكدت الدراسة على أهمية دور المنظمة ودور الأفراد في إدارة وتطوير المسار المهني للعاملين وأهمية العلاقة المشتركة والمتوازنة بين المنظمة والفرد.
- يمتلك موظفي المنظمات الغير حكومية مهارات مهنية عالية و متراكمة تمكنهم من تدعيم فرص مساهمهم المهني في السوق بشكل عام وفي منظماتهم بشكل خاص.
- إن المنهج الأول المتبع في تطوير المسار المهني في المنظمات الغير حكومية هو النهج بلا قيود أو النهج الغير مقيد، ويتمتع الموظفون بعقلية حرة تُعتبر مفضلة أكثر عن التنقل المادي.
- تقويم الأداء هو أحد ممارسات الموارد البشرية السائدة في المنظمات ولكن نتائج هذه التقييمات لا يتم تطبيقها بشكل فعال يساهم في تطوير المسار المهني.
- يعد التدريب والتطوير ذو أثر معتدل على الموظفين في المنظمات الغير حكومية، حيث لا تتماشى أهداف هذه الممارسات مع دعم مبادرات تطوير المسار المهني للأفراد.

4- دراسة Kwenin، (2013) بعنوان:

" العلاقة بين بيئة العمل وفرص تطوير المسار المهني و نية ترك العمل".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين بيئة العمل و تطوير المسار المهني و نية ترك العمل، وتم توزيع استبيان هذه الدراسة على عينة من العاملين في شركة الاتصالات فودافون وكانت العينة مؤلفة من 142 عاملاً في Ghana.

أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها:

- إن وجود فرص لتطوير المسار المهني (الترقية والتعلم) يسهم بشكل فعال في تخفيض نية ترك العمل في الشركة المدروسة.
- إن بيئة العمل وتطوير المسار المهني هما من المؤثرات على نية ترك العمل.
- إن تجاهل ظاهرة ترك العمل وعدم دراسة أسبابها وإيجاد حلول سيسهم في ارتفاع معدلات دوران العمل بشكل سلبي والذي سيسبب في خسارات كبيرة للشركة.

5- دراسة FODAY، (2014) بعنوان: " ماهية العلاقة بين تطوير المسار المهني و نية ترك العمل ".

استهدفت هذه الرسالة طبيعة العلاقة بين مفهومي تطوير المسار المهني ونية ترك العمل في شركة Deloitte والتي تختص في مجال المحاسبة، وقد تم توزيع الاستبيان الخاص بهذه الدراسة على 120 موظف، وقد شملت هذه العينة جميع المستويات الإدارية للشركة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- إن مفهوم تطوير المسار المهني ذو أثر على نية ترك العمل في المنظمة.
- إن تخطيط المسار المهني للأفراد وكذلك برامج التدريب تعتبر من الأسباب الأساسية للاحتفاظ بالعاملين.
- تطوير المسار المهني يسهم في تخفيض نية ترك العمل لدى العاملين.

6- دراسة Y.Yang، (2015) بعنوان:

" أثر تطوير المسار المهني ودعم العمل في نية ترك العمل في الصين"

هدف هذا البحث إلى معرفة تأثير تطوير المسار المهني و دعم العمل على نية دوران العمل في قطاع التمريض، من أجل إيجاد نهج فعال للحد من معدل دوران العمل المرتفع، وتم تطبيق الاستبيان الخاص بهذه الدراسة على عينة مختارة شاملة لجميع القطاعات التمريضية، وقد بلغ عدد العينة 526 ممرضاً وممرضة في ثماني مستشفيات تعليمية في تيانجين، الصين. أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها:

- أن نقص دعم العمل مرتبط بشكل سلبي ومباشر بنوايا دوران العمل لدى الممرضات.
- تؤدي فرص تطوير المسار المهني داخل المنظمة إلى تعزيز تأثير دعم العمل وبالتالي زيادة الاحتفاظ بطاقم التمريض ذوي الكفاءات العالية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من الواضح وجود تشابه واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، فبعد مراجعة العديد من الدراسات لم تجد الباحثة دراسة تناولت العلاقة بين تطوير المسار المهني ونية ترك العمل في الهلال الأحمر العربي السوري، ومن هنا نجد اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة. كما يتميز البحث الحالي بمحاولة دراسة هذه المتغيرات في منظمة محلية تعمل في المجال الإنساني ضمن البيئة السورية حيث لم تجد الباحثة دراسة تتناول ذات المتغيرات ضمن ذات المنظمة وذات البيئة.

1-3 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

خلقت الظروف في سوق العمل السوري واقعاً جديداً ومتغيراً، وباعتبار أن أحد التفضيلات للباحثين عن فرصة عمل هي مكان عمل يضمن تطوير مسارهم المهني على المدى الطويل واهتمام جهة العمل بالعامل ومسيرته المهنية، فقد جعلت هذه المتغيرات فرصة العمل لدى منظمة غير حكومية جذابة ومغرية لأعداد كبيرة من الباحثين عن عمل، إضافة لما يبدو لهذه المنظمات من هيكلية منظمة ومراعاة لأساليب الإدارة.

وعلى ماسبق، فقد وقع اختيار الباحثة على هذه الدراسة لما لمفهوم المسار المهني من أهمية وأثر كبير على نجاح وتطور المنظمات والشركات، وعزز من هذا الخيار مجموعة مقابلات أجرتها الباحثة كونها عاملة في الهلال الأحمر العربي السوري مع عينة من العاملين المستقلين لتحليل أسباب ترك العمل في المقابلة النهائية قبل المغادرة، وتم توجيه سؤال لهم "ما هو الإجراء الأهم برأيك الذي كان من الممكن أن تقوم به المنظمة لتستمر في العمل لديها؟" لتجد الباحثة أن تطوير المسار المهني متضمناً تقويم الأداء وفرص الترقية والتدريب الفعال والتحفيز ودوران العمل، هو أحد أهم الأسباب التي أشار إليها الموظفون المستقلون والذي استوجب من الباحثة الدراسة في سبيل تقييم السياسات والإجراءات المتبعة في الهلال الأحمر العربي

السوري، والتوصل لمجموعة توصيات وحلول لردم الثغرات وإحداث تقدم في عمل المنظمة والمحافظة على العاملين المميزين والذي يقع على عاتقهم مهام جسام ولا سيما أنها متعلقة بالجانب الإنساني لفئة كبيرة من المجتمع السوري.

بناءً على ما سبق، يمكن عرض مشكلة الدراسة الرئيسة وفق التساؤلات الآتية:

ما هو أثر تطوير المسار المهني في نية ترك العمل؟

ومن خلال التساؤل الرئيس، يمكن صياغة مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ماهي الممارسات المتبعة في الهلال الأحمر العربي السوري من أجل تطوير المسار المهني للعاملين (من وجهة نظر أفراد العينة)؟
- ماهو مستوى نية ترك العمل لدى العاملين في الهلال الأحمر العربي السوري (من وجهة نظر أفراد العينة)؟
- إلى أي مدى تؤثر ممارسات التطوير التنظيمي في تخفيض نية ترك العمل؟
- هل يوجد فروق تعزى للبيانات الديمغرافية في استجابات أفراد العينة حول تطوير المسار المهني؟
- هل يوجد فروق تعزى للبيانات الديمغرافية في استجابات أفراد العينة حول نية ترك العمل؟

1-4 أهمية الدراسة وأهدافها:

تبحث هذه الدراسة في مفهوم تطوير المسار المهني وممارساته المُتبعة، نقاط قوته وضعفه، إيجابيته وسلبياته وعلاقته في نية العامل بترك العمل في الهلال الأحمر العربي السوري.

تأتي أهمية هذه الدراسة من جهتين، أولهما أهمية مفهوم تطوير المسار المهني الذي يُعد أمراً جوهرياً للفرد والمنظمة والذي يتقاسمان مسؤوليته، ومن الجهة الأخرى فإن ظاهرة ترك العمل تشكل تحدياً للمنظمة كونها ظاهرة سلبية تُعاب على المنظمات وتسبب هدراً لمواردها، كون أنَّ هذا العامل الذي ينوي ترك العمل كان قد مر بمراحل مختلفة، بدءاً من الاستقطاب مروراً بالاختيار والتعيين، ولا تنتهي بالتدريب مع كل ما يحمله ذلك من تكاليف مادية ومعنوية تتكبدها المنظمة، إضافةً إلى أثره في تهديد خطط التعاقب والإحلال الوظيفي.

تهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف مواطن الخلل في ممارسات تطوير المسار المهني والتي ستساعد على إيجاد الحلول والبدائل بغية خفض نية ترك العمل لدى العاملين في الهلال الأحمر العربي السوري وجعل نية ترك العامل ضمن حدودها الطبيعية.

1-5 أسلوب الدراسة وإجراءاتها:

1-5-1 منهجية الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لجمع الحقائق والظواهر كما هي موجودة على أرض الواقع ودراستها وتحليلها لمعرفة ممارسات تطوير المسار المهني وقياس نية ترك العمل لدى منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

1-5-2 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، مقرها الرئيسي دمشق وتمتلك فروعاً في جميع المدن السورية لعام 2020، حيث تعد منظمة الهلال الأحمر من المنظمات الرائدة في سورية، مستقلة وغير حكومية، تأسست في عهد الانتداب الفرنسي لسورية عام 1942، وتعمل بمساعدة السلطات العامة في المجال الإنساني وتقدم خدمات متنوعة تشمل البرامج الصحية والرعاية الاجتماعية وكذلك أعمال الإغاثة في أوقات الكوارث. وقد بلغ حجم العينة 245 عاملاً وعاملة في الهلال الأحمر العربي السوري، شملت العينة مجالات عمل متنوعة في مدن مختلفة.

1-5-3 أداة جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة التي تقوم بقياس محاور الدراسة وأبعادها.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

2 - 1 المبحث الأول : تطوير المسار المهني

تمهيد

2-1-1 مفهوم وتعريف المسار المهني

2-1-2 أهمية المسار المهني

2-1-3 مراحل المسار المهني

2-1-4 مفهوم وأبعاد تطوير المسار المهني

2-1-5 إدارة وتخطيط المسارات الوظيفية

2-1-5-1 أبعاد إدارة المسار المهني

(تقويم الأداء - التدريب - الترقية - التحفيز - تدوير العمل)

المبحث الثاني: نية ترك العمل

تمهيد

2-2-1 مفهوم نية ترك العمل

2-2-2 العوامل المؤثرة في ترك العمل

2-2-2-1 العوامل الفردية

2-2-2-2 العوامل التنظيمية

2-2-3 النتائج المرتبطة على نية ترك العمل

2- 1 المبحث الأول

تطوير المسار المهني

تمهيد:

يعتبر تطوير المسار المهني واحداً من أهم وظائف الموارد البشرية والتي تهتم المنظمة والعامل معاً، ويتلاقى فيها الهدف التنظيمي مع الهدف الفردي. فتطوير المسار المهني يسهم في تطوير عمل المنظمة وتقدمها وينعكس على أهدافها طويلة الأمد، كما أنه هدف ذو أهمية لكل عامل.

2-1-1 مفهوم وتعريف المسار المهني: لمحة تاريخية حتى الوصول للمرحلة الحالية.

مفهوم المسار المهني Career Pass كمصطلح عام يعني المراحل المتلاحقة في مهنة ما، وبشكل تمهيدي يمكن الاستعانة بتعريف Douglas للمسار المهني، ففي كتابه "Career In and Out of Organizations" تطرق إلى التعريف برؤية متنوعة حيث عرفه بمفهومه العام وعلى عدة فرضيات منها، أن المسار المهني هو جميع التغييرات والترقيات التي يحصل عليها الفرد وليست فقط الرأسية منها، وفي فرضية أخرى اعتبر المسار المهني سلسلة المناصب التي يشغلها الفرد بغض النظر عن مستوى هذه المناصب خلال مسيرته المهنية، وأضاف بأن جميع الناس يمتلكون مسيرة مهنية حيث لا يتم الحكم أو التقييم عليها بناءً على نوع أو اتجاه حركة المسار. (Hall,2002)

وقد فرض تطور المفاهيم في علم إدارة الموارد البشرية ضرورة التفريق ما بين تعريف المسار المهني وفق المفهوم التقليدي والمفهوم الحديث. يمكن الانطلاق ببساطة في تعريف المسار المهني حسب المدرسة التقليدية على أنه مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج الفرد خلالها في حياته الوظيفية (ديسلر، 2003). كما أنها مجموعة متتالية من الترقيات والتنقلات الرأسية والأفقية، والتي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي. (أبوبكر، 2008).

بينما عرفته المدرسة الحديثة في إدارة الموارد البشرية على أنه إدراك الفرد للسلسلة المتعاقبة من الاتجاهات والسلوكيات المرتبطة بخبرات العمل، والتي يكسبها العامل على مر الزمن. (Garieb,2014)

إضافةً إلى أنه تعبير عن كل الخبرات التي أحرزها الفرد خلال حياته المهنية، والمواقع الوظيفية التي شغلها خلال مسيرة عمله والاتجاه والسلوك المرتبط بهذه المواقع. (Garieb,2014)

وينظر إليه أيضاً على أنه مسار للحراك داخل المنظمة أو تراكم مجموعات فريدة ومميزة من المراكز والخبرات خلال عمل الفرد لوظائف معينة. (تلجي، 2016)

من خلال هذه التعاريف نجد أن أبرز ما يميز المدرسة التقليدية عن المدرسة الحديثة هو أن الأولى تنظر إلى المسار المهني على أنه مجموعة المواقع الوظيفية التي يشغلها الفرد خلال مسيرته المهنية وعلى اعتبار أن إدارة المنظمة هي متخذة القرار، في حين أن المدرسة الحديثة تلقي الضوء على أهمية الخبرات والمهارات المكتسبة والمتراكمة لدى الفرد خلال مسيرته المهنية وفي مواقع وظيفية متعددة وضمن أكثر من منظمة، معتبرة أن المهارات والخبرات المكتسبة لدى الفرد هي جوهر المسار المهني وهي أهم ما يجب النظر إليه عند الحديث عن المسار المهني.

2-1-2 أهمية المسار المهني:

تأتي أهمية المسار المهني كونه ذو أثر كبير على حياة الفرد ككل على اختلاف مجال المسار المهني، فالمسار المهني يرسم للفرد دائرة تواصله وعلاقاته وحياته الاجتماعية، وهذا الأثر الفردي ينعكس بشكل مباشر على المنظمة التي يعمل بها.

كما أن اختلاف الأفراد في القيم والتوجه والإرادة والكفاءة، يتطلب دراسة عميقة لتوجيههم بصورة ملائمة وتحفيزهم في حياتهم المهنية. (حمداوي، 2004)

ومن هنا كان علينا النظر لأهمية المسار المهني على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة.

أهمية المسار المهني على المستوى الفردي:

إن تطوير المسار المهني هو مصدر قلق كبير وهدف لأي موظف، حيث أن فرص النمو التي توفرها المنظمة تمكن العاملين من التفوق في مجالاتهم، كذلك فإن المنافع المتوقعة من الارتقاء في التسلسل الهرمي تجبر الشخص على بذل قصارى جهده للوصول إلى القمة، وهذا الفكر يخدم المنظمة أيضاً في تحقيق أهدافها. وقد كانت دراسة المسار المهني فيما مضى فكرة نظرية أكثر مما هي فكرة قابلة للتطبيق، يدخل العامل ميدان العمل بعد الدراسة أو أثناءها ليبدأ مساره المهني حسب توافر فرص العمل وبالأخص في البلدان النامية، ريثما ينضج الفرد في مجال العمل وتتوضح رؤيته الشخصية لما يريد أن يكون مساره المهني.

ومن هنا تبرز أهمية المسار المهني الذي يوضح رؤية وإدراك الفرد لما يريده في حياته المهنية وما يسعى لتحقيقه على المدى الطويل، ومنه يستطيع الفرد تحديد ما يملكه من خبرات ومهارات وكفاءات تتعارض أو

تتوافق مع طموحاته وخطته، ولذلك فإن فهم المسار المهني من قبل الأفراد يخلق فرص لتطويرهم، الأمر الذي يسهم في تحويل صراعات الأفراد العاملين إلى تنافس إيجابي يخدم مصلحة المنظمة ويطور مهارات الفرد وقدراته ليواكب هذه المنافسة.

وعليه، فإن إدراك المسار المهني يُمكن الفرد من اختيار حركة مساره المهني بما يملكه من كفاءات ومهارات، مما يخلق حالة من المساواة بين العاملين.

أهمية المسار المهني على مستوى المنظمة:

اكتسبت دراسة المسار المهني وتطويره في المنظمات أهمية متصاعدة بالتزامن مع ازدياد شدة المنافسة بين المنظمات والنظر لأهمية العنصر البشري كعامل حاسم في إعطاء الميزة التنافسية للمنظمة ولذلك فإن المنظمات التي لا تهتم بالمسارات الوظيفية وتطويرها، ستواجه العديد من المشكلات، مثل: حالات التكدس والاختناقات في الهيكل التنظيمي وفي الوظائف، مما يؤثر سلباً على إنتاجية العاملين ودافعيتهم للعمل. (عبد الباقي، 2000)

وعلى العكس من ذلك فإن المنظمات التي تُعنى بأفرادها ومساراتهم المهنية وتجعل منهم أشخاص أكثر إنتاجية قد يصبحون أداتها الأنجح وينعكس هذا على سمعة المنظمة.

3-1-2 مراحل المسار المهني:

يمكن وضع مراحل تطور المسار المهني ضمن خمس مستويات: (L.Wehmeyer, 2019)

1) مرحلة النمو (Growth):

وتبدأ هذه المرحلة من الولادة حتى 14 عاماً حيث تتطوي الأنشطة الأساسية خلال هذه المرحلة على تطوير مفهوم الذات وفهم بدائي لعالم العمل.

2) مرحلة الاستكشاف (Exploration):

وتكون هذه المرحلة من عمر 15 حتى 24 عاماً وتتضمن الأنشطة الأساسية لتنمية المهارات، وتطوير التقنيات، والخيارات الوظيفية المؤقتة.

يصاب الموظف في هذه المرحلة بالتردد والقلق وعدم الاستقرار خوفاً من أن يكون قد التحق بالوظيفة الغير مناسبة لمؤهلاته وميوله واهتماماته فيسعى للبحث عن مجالات وظيفية أخرى أكثر توافقاً معه.

3) مرحلة التأسيس (Establishment):

وتكون هذه المرحلة من عمر 25 حتى 44 عاماً وتتضمن الأنشطة الأساسية لتطوير المهارات والكفاءات والبدء بتحقيق استقرار في خبرات العمل.

في ظل هذه المرحلة يكون الفرد قد بدأ فعلياً في تأسيس مساره المهني بما يملكه من مؤهلات ويهدف خلاله لتحقيق تراكم في الخبرات المكتسبة في مجال عمله والذي يساعده في التطور الوظيفي ورسم مستقبله المهني في منظمته.

4) مرحلة الثبات (Maintenance):

وتكون هذه المرحلة من عمر 45 حتى 64 عاماً وتتضمن أنشطة أساسية، كالتكيف مع التغييرات في مكان العمل والعمل على الترقية الوظيفية بالتزامن مع المسار المهني المحدد من قبل الفرد من خلال امتلاكه لخبرات متراكمة ومهارات مكتسبة، ويستطيع الفرد في هذه المرحلة المساهمة في تصميم و تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها.

5) مرحلة التقاعد (Decline):

وتكون هذه المرحلة من عمر 65 عاماً وما فوق، و تشمل أنشطة التحضير للتقاعد و يترافق معها انخفاض في إنتاجية الفرد.

2-1-4 مفهوم وأبعاد تطوير المسار المهني

يعد مفهوم تطوير المسار المهني مفهوماً مرادفاً ومتعارفاً عليه سابقاً لمفهوم إدارة المسار المهني، وهو عملية مستمرة للحياة المهنية ولكن من غير المحتمل أن يكون التقدم الوظيفي رحلة صعودية مستمرة، بل عملية تشمل فترات الحركة وفترات الاستقرار. فتطوير المسار المهني يرتبط أيضاً بالحصول على خبرات ومهارات جديدة خلال المسيرة المهنية للفرد. (Adekola, 2011)

ويشمل تطوير المسار المهني مرحلتين أساسيتين هما : (Adekola, 2011)

1- تخطيط المسار المهني:

وهو العملية المتعمدة من إدراك الذات والفرص والقيود والاختيارات والنتائج، وتحديد الأهداف المهنية وكذلك العمل المبرمج والتعلم وما يتصل بهذه العملية من تطوير الخبرات لمعرفة الاتجاه والتوقيت وتسلسل الخطوات من أجل تحقيق هدف مهني محدد.

2- إدارة المسار المهني:

وهي عملية مستمرة للحياة المهنية تتضمن التحضير، التطوير، التطبيق، والرقابة لخطط المسار المهني والاستراتيجيات المتبعة من قبل الفرد وحده أو بشكل مرافق ومتوافق مع أنظمة تطوير المسار المهني للمنظمة التي يعمل بها.

إن وجود الدعم والتواصل مع نظام فعال لإدارة المسار المهني يمكن الفرد من اتخاذ قرارات تتناسب مع مهاراته ومواهبه وتوجهاته والقيم الخاص به كما أنها تساعد في تحسين فعالية أداء المنظمة.

ويتفق الكثير من الباحثين على أن تطوير المسار المهني هو نتيجة مشتركة بين جهود الفرد والمنظمة.

2-1-5 إدارة وتخطيط المسارات الوظيفية

التخطيط هو أحد أهم ممارسات الموارد البشرية وهو العملية التنظيمية التي تقوم من خلالها الموارد البشرية برسم الإطار العام الذي يحدد المستقبل الوظيفي للموارد البشرية العاملة في المنظمة، والخط المهني لها منذ مرحلة التعيين حتى الإحالة على التقاعد.(عقيلي، 2005)

ويبدأ التخطيط في المنظمة من مرحلة التحليل والذي يعتمد على عدة مدخلات أهمها تقويم الأداء بالإضافة للملاحظة المباشرة من الإدارة المباشرة لسلوك العاملين، ويُستخدم هذا التحليل للحفاظ ولزيادة كل من المهارات، الإمكانيات و المعارف. كما أن مرحلة التحليل تشكل أساساً جوهرياً في تحضير العاملين لتنفيذ خطط تطوير المسار المهني الموضوعة من قبل المنظمة.

2-1-5-1 أبعاد إدارة المسار المهني:

1- تقويم الأداء :

يعتبر تقويم الأداء هو أحد أهم مدخلات التحليل والذي يقيس أداء العامل وأسباب الأداء، ويمكن أن يكون أداء العاملين الناجحين مصدر أفكار لتحسين الأداء، بينما تحليل أداء العاملين الغير ناجحين يمكن أن يحدد ماهي الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتحسين الأداء.

ويُفضّل أن يكون جمع بيانات تقويم الأداء من مصادر متعددة، نظراً لاحتمالية وجود أخطاء في التقييم كعدم دقة أو اكتمال بيانات تقويم الأداء أو وجود أخطاء أثناء عملية التقييم ذاتها، مما يساهم في تحديد الاحتياجات والاحتياجات التطويرية بدقة أكبر ويكون أداة لتحسين أداء العامل. في المحصلة ينتج عن مخرجات التحليل خطة تطوير المسار المهني، ويتم تطبيق وإدارة خطة تطوير المسار المهني من خلال العديد من الأدوات أهمها والأكثر استخداماً التدريب، التحفيز، تدوير العمل، والترقية.

2- التدريب:

تُبنى خطط التدريب على خطط تطوير المسار المهني واستناداً على نتائج التحليل التي تحدد الاحتياجات التدريبية وتعتبر هذه المرحلة الأولى في عملية التدريب. ويقوم على أساسها تصميم البرامج التدريبية التي تُطبق وفق الخطة الموضوعية، ويتم العمل على تقييم وتطوير هذه البرامج من قبل الموارد البشرية بشكل مستمر. فهدف التدريب الأساسي ردم الشغرات والفجوات في المهارات والمعارف والقدرات للعاملين وكذلك تطوير مساهم المهني. ويعتبر نجاح برامج التدريب وكذلك غيره من برامج التطوير مرتبطاً بمفهوم التحفيز والذي يُعد أمراً جوهرياً للغاية.

3- التحفيز:

يصنف التحفيز على أنه ظاهرة فردية باعتبار أن لكل فرد حاجات وتوجهات ورغبات ومواقف مختلفة عن غيره، كما أنه أحد العناصر المؤثرة في سلوك الأفراد. يعتبر التحفيز على صلة وثيقة بتطوير المسار المهني بما يملكه من أثر على كيفية اختيار الأفراد لمسارهم المهني وطريقة تصورهم لهذا المسار والاجتهاد بتطويره والاستمرار به. وأحد أهم النقاط هو كون التحفيز من العوامل الحاسمة في برامج وعمليات تطوير الموارد البشرية، حيث تعتمد هذه البرامج والعمليات في جزء منها على مدى وجود الحافز لدى الفرد للتعليم والمشاركة وتطبيق ماتعلمه والذي ينعكس على الأداء باعتباره أحد حلول مشاكل الأداء.

وقد أظهرت الكثير من الدراسات الحديثة التي تبحث في الاندماج والشغف بالعمل الأثر الكبير لمفهوم التحفيز. (M.werner, 2011)

4- تدوير العمل:

يتضمن مفهوم تدوير العمل تعيين الموظف في سلسلة من الوظائف ضمن مجالات عمل مختلفة في المنظمة، هذه التعيينات عادةً ما تكون أفقية بدلاً من كونها عمودية. ويعد تدوير العمل طريقة جيدة لإدخال التنوع في مهنة الموظف بالإضافة لأنه يوفر للموظف فرصة لتعلم واستخدام أفكار عمل و مهارات جديدة وفهم الوظائف التنظيمية المختلفة بشكل أفضل. كما يقوم تدوير العمل بمساعدة الموظفين على بناء شبكة

من العلاقات داخل المنظمة ويجعل العامل على استعداد لفرص الترقية المستقبلية عندما تصبح متاحة.
(Adekola, 2011)

5- الترقية:

هي العملية التصاعدية للمسار المهني وهي أحد أهم النتائج المرجوة من تطوير المسار المهني للفرد، وكذلك قد تكون نتيجة لتطبيق خطط التعاقب الوظيفي في المنظمات التي تمتلك برامج تطوير ناجحة، وتقوم الإدارة العليا بوضع هذه الخطط التي تحدد الموظفين ذوي الكفاءات لاستبدال الأشخاص ذوي المناصب العليا عند الحاجة. أما المنظمات التي لا تملك خطط التطوير والتعاقب الوظيفي فإنها تلجأ لتقييم البدائل عند وجود هذه الشواغر بشكل مفاجئ.

إنّ تأثير هذه الأبعاد لا يقتصر على التطوير فحسب، بل إنها قد تكون حلولاً لتخفيض دوران العمل، فالعامل الذي يتلقى تدريباً جيداً من منظمته ويلاءم احتياجاته سيكون أقل ميولاً لترك العمل.
(Adekola, 2011) & (Choi & R. Dickson, 2009)

وفي دراسة نُشرت في المجلة الدولية للتعليم وتطبيقاته، توصلت إلى أنّ وجود التحفيز يساهم في ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين، كما أنه يخفف من نية ترك العمل لديهم. وبهذا يكون التحفيز ليس فقط أحد أدوات التطوير والذي يتداخل بأثره في مختلف نشاطات العاملين، بل إنه أحد العوامل المخففة لنية ترك العمل.
(Hussain, 2018)

دراسة أخرى نشرتها مجلة حوكمة الشركات، وجدت أن دوران العمل يخفف من شعور الملل وضغط العمل لدى العاملين ويساهم في زيادة الإنتاجية وخفض نية ترك العمل لديهم، كما توصلوا إلى أنه يمثل خطوة تحضيرية للترقية.
(Dhanraj, 2014)

وكما ذكر معهد هارفرد الأمريكي في أحد أبحاثه، فإن العمال الذين يبقون في نفس الوظيفة لفترة طويلة دون أي تغيير في المسمى الوظيفي هم أكثر عرضة بشكل كبير لمغادرة العمل إلى شركة أخرى توصلهم لمرحلة أعلى في مسارهم المهني.
(Chamberlain, 2017)

المبحث الثاني:

نية ترك العمل

تمهيد:

يعتبر دوران العمل عملية مكلفة للشركات، فقد أصبحت دراسة هذا المفهوم والسعي للتنبؤ والتحكم بنواياه قبل حدوثه محط اهتمام الشركات الكبرى. فإنَّ تكلفة استبدال عامل مستقل بآخر تعادل وسطياً 21% من الدخل السنوي للعامل المستقل كما ذكرت مجلة هارفرد الأميركية، بالإضافة إلى الوقت الذي يحتاجه العامل الجديد للاندماج في بيئة وثقافة الشركة ليتمكن من تقديم أداء مماثل لأداء العامل المستقل.

(Chamberlain, 2017)

2-2-1 مفهوم نية ترك العمل:

يمكننا تعريف النية في ترك العمل بشكل عام بأنها النية التي تسبق السلوك عند موظف ما لوضع حد نهائي وبشكل طوعي لعلاقة العمل التي تربطه بالمنظمة التي يعمل بها. (K. KRISHNAN, 2010)

كما عرّف Colle ترك العمل بأنها أحد الاتجاهات التي تقود إلى الانقطاع في الانتماء إلى نظام اجتماعي ما بمبادرة حصرية وشخصية من العامل. (Colle, 2006)

كما يمكن تعريفها بأنها عدم رغبة الفرد في مواصلة العمل، والتفكير ملياً في ترك الوظيفة ومحاولة البحث عن فرص عمل جديدة. (عمورة، 2014). ونظراً لارتباط مصطلحي ترك العمل ودوران العمل، فقد وجب إيضاح الفروق والتمييز بينهما وفق النقاط التالية: (العبيد، 2020)

يشير مصطلح دوران العمل عن سلوك فعلي يتمثل بترك العمل من قبل الموظف أو انتقاله لمنظمة أخرى، في حين تُعبّر نية ترك العمل عما يجول في فكر العامل من نوايا تجعله مدركاً لإمكانية تركه للمنظمة الحالية، وتسبق نية ترك العمل السلوك الفعلي، وتعتبر نوايا ترك العمل جزءاً هاماً وجوهرياً من أدبيات دوران العمل، وإنَّ أفضل الدراسات المُعدّة حول ترك العمل الفعلي هي تلك التي درست وبحثت في مفاهيم نوايا ترك العمل لمعالجة المشكلة قبل حدوثها.

ويتم احتساب معدل دوران العمل من خلال الصيغة التالية: (Emmens, 2006)

$$100 \times \frac{\text{العدد الإجمالي لمن غادروا العمل خلال مدة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}}$$

وفي السياق العام لمفهوم ومعنى دوران العمل وطريقة حسابه، كانت أحد أهم الأسئلة الرئيسية المتعلقة بدوران العمل هو: " في أي نقطة نستطيع أن نقول أن دوران العمل أصبح مفراطاً؟ " كما طرحه المعهد البريطاني تشارترد للأفراد والتنمية. (CIPD, 2005)

وفقاً لـ CIPD لا يوجد قاعدة يمكن تطبيقها عالمياً لمعرفة معدل دوران العمل المثالي باعتبارها ظاهرة طبيعية ومتواجدة في جميع المنظمات. فعندما يكون من السهل العثور على موظفين جدد وتدريبهم بسرعة وبكلفة قليلة نسبياً، فمن المحتمل حينها الحفاظ على مستويات جودة عالية على الرغم من وجود معدل دوران مرتفع. وعلى النقيض من ذلك، فعندما تكون المهارات نادرة نسبياً، ونوعية المعرفة لدى العاملين مهمة، وعلاقات العاملين مع العملاء وأصحاب المصلحة مباشرة ومهمة، وعملية التوظيف مكلفة أو تستغرق وقتاً، فحينها يكون دوران العمل مشكلة لدى الإدارة، وبناءً على ذلك فإن معالجة مشكلة دوران العمل المرتفع تبدأ بدراسة نية ترك العمل وإيجاد الحلول لها قبل أن تتطور لسلوك فعلي.

2-2-2 العوامل المؤثرة في نية ترك العمل:

تولد نية ترك العمل في الشركات من عوامل مختلفة، تتباين هذه الأسباب أيضاً من منظمة لأخرى ومن فرد لآخر، فلا يمكن تحديد سبب واحد لوجود هذه النية ولكن بالإمكان تحديد عوامل أساسية:

1- العوامل الفردية:

يمكن أن تعطي العوامل الفردية تفسيرات واضحة وجلية لتوفر نية ترك العمل، حيث أرجعت بعض الدراسات ذلك لبعض المتغيرات الديموغرافية في خلق هذه النية كالعمر والجنس والحالة العائلية، و مستوى التعليم والأقدمية في العمل، وكذلك مستوى ارتباط العامل بالعمل الذي يؤديه. كما أشارت بعض الدراسات إلى أن العمال الأكبر سناً يتوفر لديهم نوايا أقل بترك العمل مقارنة بأقرانهم الأقل عمراً، حيث يبدي العمال الشباب مرونة أكبر في ترك العمل مقارنة بمن هم ملتزمون بأعباء عائلية إضافةً إلى أن الشباب عادةً ما يكونون في مواقع إدارية أقل أهمية. (نقلاً عن ناصر، 2014)

2- العوامل التنظيمية: (Belete,2018)

1. تطوير المسار المهني:

يعد عدم وجود فرص لتطوير المسار المهني واكتساب مهارات وخبرات ومسؤوليات جديدة واحداً من العوامل التي تخلق نية ترك العمل، كذلك عدم وجود فرص للترقية قد تدفع العامل للبحث عن فرصة جديدة خارج منظمته.

إضافة لذلك فإن غياب فرص للتطوير المهني قد تخلق حالة من الإحباط والشك والسخط لدى العاملين وكذلك إلى خلق حالة من الصراعات والخلافات فيما بينهم والتي تنعكس بدورها على الأداء والسلوك المهني وقد تنتهي برغبة العامل بترك العمل.

2. أساليب القيادة:

تُعرّف القيادة على أنها ممارسات عملية وأسلوب خاص بالقائد، تتضمن القيادة استخدام التأثير غير القسري على الممارسات العملية بينما يرتبط أسلوب القائد بصفاته الشخصية وما يتمتع به من خصائص تمكنه من تحفيز العاملين لديه والتأثير فيهم لإنجاز عملهم بكفاءة وإنتاجية عالية. فأسلوب القيادة يعد ذو أثر كبير على نية ترك العمل.

3. العدالة التنظيمية:

يُعد وجود العدالة التنظيمية في المنظمة من خلال الإجراءات والسياسات المتبعة وشعور العامل بهذه العدالة من العوامل المؤثرة في خلق نية ترك العمل. بالإضافة لأن وجود العدالة التنظيمية تحفز العامل على العمل بكفاءة أعلى وتسهم في ظهور المواهب ضمن المنظمة.

4. المناخ العام للمنظمة:

أثبتت العديد من الدراسات العلاقة الوثيقة بين مناخ العمل ونية ترك العمل، فالعامل الذي يعاني ضغوط نفسية أو حالات صراع سيرغب في ترك العمل، فالمناخ الصحي يخلق حالة من الرضى لدى العاملين والتي تلعب دوراً في أدئهم وتمسكهم بعملهم.

كذلك ذكرت مجلة تطوير المسار المهني في أحد مقالاتها البحثية أن الأفراد ذوي الكفاءات العالية هم أكثر عرضة لترك مؤسساتهم الحالية أو الانخراط في بحث عن عمل أكثر فعالية إذا كانت لديهم فرص أفضل للتطوير الوظيفي خارج مؤسساتهم الحالية. (Chang-qin Lu, 2015)

وفي تقرير لموقع بيزنس انسايدر، تمت الإشارة لعدد من العلامات التي تُنبئ بتوفر النية لدى العامل بترك العمل، وتم تقديم تفسير لكل علامة مع اقتراح بمعالجة الأمر مبكراً، وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 1: علامات قد تُظهر نية ترك العمل لدى العامل

العلامة	التفسير
عدم الانضباط - الغياب والتأخير	التبدل الغريب في التزام موظف قد يشير إلى رغبته بالبحث عن عمل آخر.
نقل عبء العمل بالتفويض المفاجئ للمسؤوليات	تفويض المسؤوليات هو ممكن في بعض الوظائف الإدارية فقط.
العلاقات مع الزملاء	يمكن للمدير معرفة أن موظفاً يسعى لمغادرة العمل من خلال شكاوي زملائه حول تراجع أدائه أو التغيير السلبي في سلوكه.
الرضا الوظيفي	هناك بعض العلامات الاجتماعية تدل على عدم رضا الموظف حيث لا يمكن للشخص الذي يعاني من عمله إخفاء ذلك.

المصدر: (زكرياء، 2017)

3-2-2 النتائج المترتبة على وجود نية ترك العمل:

يمكن إجمال النتائج المترتبة على وجود نية ترك العمل لدى العاملين بالتالي:

- تشجيع الأفراد (الذين يمتلكون نية لترك العمل) باقي العاملين داخل المنظمة لمغادرة العمل والتي تساهم في تدني الروح المعنوية ومستوى الرضا الوظيفي وانخفاض في الأداء أيضاً.
- يمكن أن يُظهر العاملون الذين تتوفر لديهم نية ترك العمل مستوى أداء منخفض بشكل متعمد حتى مع توفر المهارة والخبرة اللازمة لديهم.
- يكفي أن تتوفر نية ترك العمل حتى يظهر العامل العديد من السلوكيات المضرة بالمنظمة كزيادة المشادات الكلامية وسوء العلاقات مع الزملاء. (زكرياء، 2017)

الفصل الثالث:

الإطار العملي للدراسة

3 - 1 أسلوب الدراسة وإجراءاتها

3-1-1 منهجية الدراسة

3-1-2 مجتمع الدراسة وعينته

3-1-3 مصادر جمع البيانات

3-1-4 أدوات جمع البيانات

3-1-5 ثبات أداة الدراسة

3-1-6 المعالجة الإحصائية

3-2 خصائص أفراد العينة

3 - 3 الإجابة على تساؤلات الدراسة

3 - 4 مناقشة النتائج والتوصيات

3 - 1 أسلوب الدراسة وإجراءاتها:

3-1-1 منهجية الدراسة:

بغية تحقيق أهداف هذه الدراسة واختبار العلاقة المرادة بين المتغيرين، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لجمع الحقائق والظواهر كما هي موجودة على أرض الواقع ودراستها وتحليلها، وتم استخدام الأساليب الكمية والكيفية في سبيل معرفة ممارسات تطوير المسار المهني وقياس نية ترك العمل لدى العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري. كما تم الاستعانة بدراسات علمية وعملية عديدة ومتنوعة وفي مجالات عمل مختلفة تبحث في ذات المتغيرات.

3-1-2 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري لعام 2020، وقد تم توزيع 400 استبيان على العاملين في الهلال الأحمر السوري، وتم استعادة 245 استبيان منها أي بنسبة 61.2% من إجمالي العدد الموزع، وقد تم استبعاد الاستبيانات الغير مكتملة وذات الإجابات المتناقضة.

3-1-3 مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين من أجل جمع البيانات الدراسة وهما:

المصادر الأولية:

حيث اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الأولية بشكل أساسي على توزيع الاستبيان الذي تم تطويره بالاعتماد على أدوات تطوير المسار المهني، وتم صياغة فقرات الاستبيان بما يلائم تساؤلات الدراسة من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

المصادر الثانوية:

من خلال الكتب والبحوث والدراسات السابقة التي بحثت في مجال تطوير المسار المهني وأثره على نية ترك العمل، إلى جانب الأبحاث والرسائل الجامعية ذات الصلة والتي بحثت هذه المواضيع كما ورد في القسم النظري للدراسة.

3-1-4 أداة جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات المتعلقة بالجزء العملي لهذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وذلك بعد الاطلاع على العديد من الدراسات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة لتصميم الاستبيان الخاص بها، وتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة التي تقوم بقياس محاور الدراسة وأبعادها، و تضمن الاستبيان 24 سؤالاً بالإضافة إلى الأسئلة الديموغرافية.

وقد تم تقسيم الاستبيان كالآتي:

الجزء الأول: اشتمل على بيانات ديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، نوع العمل وطبيعة العمل.

الجزء الثاني: اشتمل على العبارات المتعلقة بتطوير المسار المهني (المتغير المستقل) اعتماداً على المقياس المستخدم في دراسة بن طري. (بن طري، 2016).

الجزء الثالث: اشتمل على العبارات المتعلقة بنية ترك العمل (المتغير التابع) اعتماداً على مقياس (Terranova, 2008).

عدد العبارات	المحور
9	تخطيط المسار المهني
10	إدارة المسار المهني
5	نية ترك العمل

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة وتم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية 5% الذي يقابله مستوى ثقة 95 % لتفسير نتائج الاختبارات التي أجرتها الباحثة.

3-1-5 ثبات أداة الدراسة:

– الثبات (معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient):

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين المحاور المراد قياسها وتتراوح قيمته ما بين (0 – 1) وتعتبر القيمة المقبولة له (0.60) فأكثر، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام وكانت النتائج للاستبانة كالآتي:

جدول (2) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	عدد العبارات	الثبات
تخطيط المسار المهني	9	0.903
إدارة المسار المهني	10	0.928
نية ترك العمل	5	0.769

بناءً على ماسبق (كافة المحاور أكثر من 60 %) يمكن القول بأن الاستبانات تتمتع بالثبات والمصدقية ويمكن الاعتماد عليها في تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3 - 2 خصائص أفراد العينة:

يبين الجدول رقم (3) خصائص أفراد عينة الدراسة كما يلي :

١- **العمر:** تظهر النتائج أن (62.4%) من أفراد العينة هم من الفئة العمرية (من 25 إلى 34 سنة)، بينما بلغت نسبة أفراد العينة من الفئة العمرية (الأقل من 25 سنة) (19.2%)

تبين أيضاً أن نسبة (14.7%) من أفراد العينة هم من الفئة العمرية (من 35 إلى 44 سنة)، وأن نسبة أفراد العينة من الفئة العمرية (45 سنة فأكثر) تبلغ (3.7%)، وتدل هذه النسب على أن منظمة الهلال الأحمر العربي السوري تمتلك عناصر شابة.

2- **النوع الاجتماعي:** يظهر من الجدول رقم (3) أن نسبة الإناث من أفراد العينة تبلغ (58.4%)، أما الذكور فبلغت نسبتهم (41,6%) من مجموع العينة الكلي، وهي نسب مطابقة لواقع سوق العمل في قطاع المنظمات، وتعكس استقطاب المنظمة لكلا الجنسين، وقد ترجع أسباب ارتفاع نسبة الإناث على الذكور في المنظمة إلى أسباب اجتماعية موجودة في واقع المجتمع السوري وظروفه الحالية.

3- **المؤهل العلمي:** تبين النتائج أن غالبية الباحثين هم من حملة الإجازة الجامعية وتبلغ نسبتهم (61.6%) بينما كانت نسبة حملة شهادة الماجستير والدكتوراه (18.8%)، وتعتبر هذه النسبة مرتفعة، وتدل على أن منظمة الهلال الأحمر العربي السوري يستقطب حملة الشهادات العليا. أيضاً بلغت نسبة حملة الشهادة الثانوية والمعاهد المتوسطة (19.6%) وتعكس هذه النسب أن معظم العاملين في الهلال الأحمر السوري

هم ممن يمتلكون مؤهلات علمية جيدة وعالية وبالتالي يمتلكون الإمكانيات الكافية للتطوير مهنيًا وزيادة مهاراتهم في قطاعات عملهم.

4- عدد سنوات العمل لدى المنظمة الحالية: يتضح من الجدول رقم (3) أن غالبية أفراد العينة لديهم خدمة في المنظمة أقل من 5 سنوات حيث بلغت نسبتهم (55.1%) وتدل هذه النسبة على استقطاب المنظمة لعناصر جديدة وبشكل مستمر، بينما كانت نسبة من قضوا من 5 إلى 9 سنوات في خدمة المنظمة الحالية هي (35.1%) وهي نسبة مرتفعة أيضاً، في حين بلغت نسبة العاملين في المنظمة من 10 إلى 14 سنة (6.9%)، وبلغت نسبة العاملين في الهلال لأكثر من 15 سنة (2.9%)، تعكس هذه النسب قدرة منظمة الهلال الأحمر العربي السوري بالحفاظ على عاملين لأكثر من عشر سنوات بنسبة 10% تقريباً من كادرها والتي تعتبر نسبة مرتفعة، وكذلك يوضح ذلك أن نسبة جيدة من الكادر المؤسس للهلال الأحمر السوري مازالوا يعملون فيها، قد ترجع ارتفاع نسبة العاملين في الهلال الأحمر لأقل من خمس سنوات إلى طبيعة العمل التطوعي فيها والذي في كثير من الأحيان يغادر المتطوع المنظمة قبل أن يصبح موظفاً لديها على الرغم من وجود المؤهلات الشابة والمهارات في فئة المتطوعين.

5- نوع العمل: يتضح من الجدول رقم (3) أن نسبة عالية من أفراد العينة بنسبة (45.3%) يعملون كمتطوعين في الهلال الأحمر السوري ويرتبط ذلك بطبيعة عمل المنظمة، وبلغت نسبة العاملين ذوي المناصب الإدارية (30.6%) والتي تعتبر نسبة مرتفعة ويرتبط ذلك بالعمل المتوزع على كافة المحافظات السورية وضرورة وجود الإداريين بتوزع جغرافي، بينما بلغت نسبة الموظفين من غير منصب إداري (24.1%).

6- طبيعة العمل: يتضح من الجدول رقم (3) أن النسبة الأكبر من العاملين في المنظمة بنسبة (42.0%) هم ممن يعملون عمل بطبيعة إدارية وفنية، أما العاملين بعمل إداري فقط فقد بلغت نسبتهم (31.4%)، وبلغت نسبة العاملين بعمل تقني/فني (22.9%). لوحظ أيضاً أن نسبة (3.7%) امتنعوا عن الإجابة بشكل مقصود عن طبيعة عملهم، قد يرجع ذلك لعدم إدراكهم طبيعة عملهم الفعلية أو لأسباب شخصية.

جدول (3) يوضح خصائص أفراد العينة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة
العمر	أقل من 25 سنة	47	19.2
	من 25 إلى 34 سنة	153	62.4
	من 35 إلى 44 سنة	36	14.7
	45 سنة أو أكثر	9	3.7
الجنس	ذكر	102	41.6
	أنثى	143	58.4
المؤهل العلمي	ثانوية/معهد متوسط	48	19.6
	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	46	18.8
	شهادة جامعية	151	61.6
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	135	55.1
	من 5 إلى 9 سنوات	86	35.1
	من 10 إلى 14 سنة	17	6.9
	15 سنة أو أكثر	7	2.9
نوع العمل	منصب إداري	75	30.6
	موظف/من غير ذوي المناصب الإدارية	59	24.1
	متطوع	111	45.3
طبيعة العمل	إداري	77	31.4
	فني/تقني	56	22.9
	كلاهما معاً (فني وإداري)	103	42.0
	غير مبين	9	3.7

3 - 2 المعالجة الإحصائية:

فضلاً عما قدمه الإحصاء الوصفي من أوساط حسابية وانحرافات معنوية ودلالة الفروق للأوساط الحسابية لمتغيرات الدراسة، وكذلك تأثير وعلاقات المتغيرات المستقلة بالتابع من حيث طبيعة التأثيرات والعلاقات ودرجات المعنوية، فقد استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 23.0) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة، وفيما يلي الأساليب الإحصائية الاستدلالية التي تم استخدامها لتحليل البيانات:

1. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة الممثلة بعبارات الاستبيان والتوزيعات التكرارية النسبية.
2. معامل الثبات (Cronbach's Alpha)
3. المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان.
4. الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.
5. اختبار العبارات والابعاد باستعمال T-test.
6. اختبار الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد.

3 - 3 الإجابة على تساؤلات الدراسة:

ما هو أثر تطوير المسار المهني في نية ترك العمل؟

ومن خلال التساؤل الرئيس، يمكن صياغة مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- 1- ماهي الممارسات المتبعة في الهلال الأحمر العربي السوري من أجل تطوير المسار المهني للعاملين (من وجهة نظر أفراد العينة)؟
- 2- ماهو مستوى نية ترك العمل لدى العاملين في الهلال الأحمر العربي السوري (من وجهة نظر أفراد العينة)؟
- 3- إلى أي مدى تؤثر ممارسات التطوير التنظيمي في تخفيض نية ترك العمل؟
- 4 - هل يوجد فروق تعزى للبيانات الديمغرافية في استجابات أفراد العينة حول تطوير المسار المهني ؟
- 5- هل يوجد فروق تعزى للبيانات الديمغرافية في استجابات أفراد العينة حول نية ترك العمل ؟

1- ماهي الممارسات المتبعة في الهلال الأحمر العربي السوري من أجل تطوير المسار المهني للعاملين (من وجهة نظر أفراد العينة)؟

لدراسة وتقييم مستوى الممارسات المتبعة في الهلال الأحمر العربي السوري من أجل تطوير المسار المهني للعاملين، فقد تم قياس محور تطوير المسار المهني من خلال تخطيط المسار المهني وإدارة المسار المهني متمثلة في الأبعاد التالية: (تقويم الأداء، الترقية، التحفيز، التدريب، تدوير العمل).

حيث تضمن هذا المحور (19) عبارة من عبارات الاستبيان لقياس هذه الأبعاد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الاعتماد كما يلي:

جدول (4) استجابات أفراد الدراسة لعبارات تقييم مستوى التخطيط المتبع في الهلال الأحمر العربي السوري

البعد	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدالة المعنوية
التخطيط	1 تسعى الإدارة العليا إلى توضيح مفهوم المسار المهني لكافة العاملين.	3.33	1.19	4.24	67	0.000
	2 تزودني المنظمة بتوصيف وظيفي واضح لمنصبي/عملي منذ بداية انضمامي إلى المنظمة.	3.20	1.25	2.46	64	0.015
	3 يناقشني مديري/مشرفي حول نقاط القوة والضعف في أدائي.	3.39	1.23	4.95	68	0.000
	4 يوضح الرؤساء/المديرون متطلبات العمل، من حيث الخصائص والمحتوى والمؤهلات.	3.31	1.23	3.95	66	0.000
	5 تعلن منظمتي عن الشواغر الوظيفية العليا بشكل واضح لكافة العاملين.	3.53	1.20	6.80	71	0.000

6	يوضح عرض الشواغر الوظيفية المهارات والمهام والخبرات المطلوبة.	3.89	1.01	13.60	78	0.000
7	تضع المنظمة مخططات للمسار المهني لجميع العاملين فيها.	2.83	1.14	-2.28	57	0.023
8	تحرص المنظمة على التواصل مع العاملين لتعريفهم بمساراتهم المهنية المتضمنة فرص الترقية والتغيير.	2.71	1.13	-3.91	54	0.000
9	تدعم المنظمة التعلم الذاتي للعاملين بهدف التطوير (دفع جزء أو جميع تكاليف الدراسة/التدريب الذاتي).	3.32	1.16	4.20	66	0.000
التخطيط		3.29	.835	5.37	66	0.000

يظهر الجدول رقم (4) آراء عينة الدراسة في مستوى تقييم تبني واعتماد المنظمة على (التخطيط)، حيث جاء التقييم بدرجة الموافقة و ذات مستوى جيد أقرب للحيداء، فالمتوسط الحسابي 3.29 والانحراف المعياري 0.835 (يوجد تباين في إجابات أفراد العينة)، ومستوى الدلالة الاحصائية 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة (95%)، تعكس هذه النسب وجود التخطيط بمستوى جيد في المنظمة إلا أن المشكلة قد تكون في الممارسات المتبعة وطرق تطبيق التخطيط ومدى وضوحه لدى أفراد المنظمة. ففي السؤال (تعلن منظمتي عن الشواغر الوظيفية العليا بشكل واضح لكافة العاملين) بلغ المتوسط الحسابي 3.53 أي أن تقييم أفراد العينة جاء بدرجة الموافقة وذات مستوى جيد، مما يعكس أن المنظمة تعلن عن شواغرها العليا بوضوح والذي يتيح للعاملين معرفة الفرص المتاحة للترقية والتطوير في حال توافر المؤهلات المطلوبة. بينما نجد في السؤال (تضع المنظمة مخططات للمسار المهني لجميع العاملين فيها) بلغ المتوسط الحسابي 2.83 أي أن إجابات أفراد العينة جاءت بدرجة عدم الموافقة وبمستوى يميل للحيداء، أيضاً نجد في السؤال (تحرص المنظمة على التواصل مع العاملين لتعريفهم بمساراتهم المهنية المتضمنة فرص الترقية والتغيير) بلغ المتوسط الحسابي 2.71 أي أن إجابات أفراد العينة جاءت بدرجة عدم موافقة بمستوى يميل

للحياد، قد يعكس السؤالين السابقين عدم تفعيل خطط الإحلال والتعاقب الوظيفي والذي يضمن تهيئة أفراد من ذوي الكفاءات ليشغلوا المناصب الجديدة عند وجود هذه الشواغر مباشرةً والذي سينعكس سلباً على عمل المنظمة في حال ارتفاع معدل دوران العمل.

جدول (5) استجابات أفراد الدراسة لعبارات تقييم مستوى إدارة المسار المهني المُتبع في الهلال الأحمر العربي السوري

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
1	تعتمد المنظمة على نظام تقييم أداء واضح ومعلن لكافة العاملين	2.80	1.24	-2.50	56	0.013
2	تربط المنظمة بين نظام تقييم الأداء وفرص الترقية والتطور والنمو للعاملين.	2.69	1.18	-4.05	54	0.000
تقييم الأداء		2.75	1.125	-3.494	55	.0010
1	فرص الترقية والتطوير للعاملين في المنظمة تُطبق بشكل موضوعي وبناءً على معايير محددة مسبقاً	2.71	1.23	-3.69	54	0.000
2	يتسم نظام الترقيات الوظيفية بالعدالة والموضوعية	2.51	1.14	-6.62	50	0.000
الترقية		2.61	1.10	-5.54	52	0.000
1	تتبنى منظمتي مفهوم التحفيز سواءً المادي أو المعنوي.	2.85	1.26	-1.85	57	0.066
2	أُتلقى التقدير (مثلاً: بطاقة شكر أو مكافأة) عند إنجازي لعمل بمستوى متميز.	2.62	1.27	-4.64	52	0.000
التحفيز		2.74	1.14	-3.57	55	0.000

1	التدريب في منظمتي يتم وفق احتياجات محددة ودقيقة (مهارات أو معارف)	3.31	1.18	4.10	66	0.000
2	طريقة اختيار المتدربين تتم بشكل يتلاءم مع الحاجة المهنية.	3.23	1.22	2.87	65	0.004
	التدريب	3.27	1.11	3.78	65	0.000
1	تتبنى المنظمة فكرة تدوير وتبديل المهام الوظيفية للعاملين حرصاً على الاستخدام الأمثل لمهاراتهم.	2.82	1.15	-2.38	56	0.018
2	في حال وجود مفهوم تبديل المهام الوظيفية، فهي تتم بشكل دوري ومنظم.	2.68	1.08	-4.60	54	0.000
	تدوير العمل	2.75	1.048	-3.656	55	.0000

يظهر الجدول رقم (5) آراء (عينة الدراسة) في تقييم مستوى تبني واعتماد المنظمة على (تقويم الأداء) حيث أن إجابات أفراد العينة جاءت بدرجة عدم الموافقة وذات مستوى يميل للحيداء، فالمتوسط الحسابي 2.75 والانحراف المعياري 1.12، ومستوى الدلالة الاحصائية 0.001 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95%، فأفراد العينة يعتقدون أن مستوى تطبيق مفهوم تقويم الأداء وربط نتائجه بفرص تطوير المسار المهني أدنى من مستوى الوسط. قد تعكس هذه النتائج عدم وجود نظام فعال لتقويم الأداء في المنظمة أو أنه قد يتم بطريقة غير واضحة لدى العاملين تمكّنهم من فهم نقاط ضعفهم وقوتهم، أي لا يتم الاستفادة من نظام تقويم الأداء في تطوير المسار المهني بالنسبة للأفراد.

يظهر الجدول أيضاً آراء (عينة الدراسة) في تقييم مستوى تبني واعتماد المنظمة على (الترقية) حيث أن إجابات أفراد العينة جاءت بدرجة عدم موافقة وذات مستوى يميل للحيداء، فالمتوسط الحسابي 2.61 والانحراف المعياري 1.10، ومستوى الدلالة الاحصائية 0.001 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95%، فأفراد العينة يعتقدون أن مستوى تطبيق الترقية هو أدنى من مستوى الوسط. قد تعكس هذا النتائج عدم إدراك الأفراد لوجود فرص ترقية عادلة وموضوعية في المنظمة، أو قد يكون الخلل في طرق تطبيقاتها وشفافيتها. ففي السؤال (يتسم نظام الترقيات الوظيفية بالعدالة والموضوعية) بلغ المتوسط الحسابي

2.51 أي أنّ إجابات أفراد العينة جاءت بدرجة عدم موافقة وذات مستوى ضعيف، ينعكس شعور الأفراد بضعف مستوى العدالة والموضوعية في فرص الترقية بشكل سلبي عليهم وعلى أدائهم وكذلك انتماءهم وإيمانهم بالمنظمة.

كما يظهر الجدول رقم (5) آراء (عينة الدراسة) في تقييم مستوى تبني واعتماد المنظمة على (التحفيز) حيث أنّ إجابات أفراد العينة جاءت بدرجة عدم موافقة وذات مستوى يميل للحياد، فالمتوسط الحسابي 2.74 والانحراف المعياري 1.14، ومستوى الدلالة الاحصائية 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة 95%، فأفراد العينة يعتقدون أن مستوى تطبيق التحفيز سواء المادي أو المعنوي هو أدنى من مستوى الوسط، ولا يتوفر في المنظمة مفهوم تلقي الشكر بوضوح عند انجاز عمل ما بشكل متميز. وقد تدل هذه النتائج على ضعف تطبيقات مفهوم التحفيز في المنظمة وينتج عنه شعور الأفراد بالإحباط وانخفاض الأداء، ولو تم تفعيل هذا المفهوم بالشكل الصحيح لكان دافعاً قوياً لتطور العاملين وتقديمهم أداء أفضل.

أيضاً يظهر الجدول آراء (عينة الدراسة) في تقييم مستوى تبني واعتماد المنظمة على (التدريب) حيث جاءت إجابات أفراد العينة بأول درجات الموافقة وذات مستوى جيد يميل للحياد، فالمتوسط الحسابي 3.27 والانحراف المعياري 1.11، ومستوى الدلالة الاحصائية 0.000 وهو أقل من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة (95%)، أي أن مستوى التدريب في المنظمة هو بمستوى جيد نسبياً من حيث بناء التدريب وفق الاحتياجات وكذلك عملية اختيار المتدربين بشكل يتلائم مع الحاجة المهنية في المنظمة. يتوضح هنا وجود نظام تدريب جيد ضمن المنظمة وقد يرتبط ذلك بدعم المنظمات الشريكة للهلال الأحمر العربي السوري لبرامج التدريب والاستعانة بمدرّبين خبراء بهدف تطوير الكفاءات والمهارات لدى العاملين في الهلال الأحمر العربي السوري.

كما يظهر الجدول آراء (عينة الدراسة) في تقييم مستوى تبني واعتماد المنظمة على مفهوم (تدوير العمل) حيث أنّ إجابات أفراد العينة جاءت بدرجة عدم الموافقة وذات مستوى يميل للحياد، فالمتوسط الحسابي 2.75 والانحراف المعياري 1.05، ومستوى الدلالة الاحصائية 0.000 وهو أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة (95%). تعكس النتائج أن مستوى تبني المنظمة لمفهوم تدوير وتبديل المهام الوظيفية بين العاملين هو بمستوى أدنى من الوسط، قد يرجع ذلك لعدم تطبيق مفهوم التبديل في المهام الوظيفية بشكل دوري ومنظم بل من الممكن أنه يتم عند الحاجة فقط.

2- ماهو مستوى نية ترك العمل لدى العاملين في الهلال الأحمر العربي السوري (من وجهة نظر أفراد العينة)؟

لدراسة مستوى نية ترك العمل لدى العاملين، فقد تم قياس هذا المحور من خلال عبارات عددها (5) وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الاعتماد، كما يلي:

جدول (6) استجابات أفراد الدراسة لعبارات قياس نية ترك العمل

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية	
أبحث عن فرص عمل جديدة في نفس مجال عملي الحالي ولكن خارج منظمتي.	3.38	1.34	4.36	68	0.000
يعتبر بقائي في عملي الحالي ضرورة نظراً لقلّة فرص العمل في السوق السوري.	3.65	1.23	8.07	73	0.000
أبحث عن فرص عمل جديدة خارج منظمتي حتى لو كانت في مجال عمل مختلف عن عملي الحالي.	2.91	1.35	-1.02	58	0.311
أرغب في الاستمرار بعملي الحالي، ولا أفكر بأي تغيير.	3.03	1.24	0.31	59	0.753
أسعى لفرصة عمل جديدة داخل منظمتي حتى وإن كانت في مجال مختلف عن مجال عملي الحالي.	2.80	1.33	-2.23	64	0.023
نية ترك العمل	3.15	0.82	2.88	64	0.004

يظهر الجدول رقم (6) آراء (عينة الدراسة) في تقييم مستوى (نية ترك العمل) حيث جاءت إجابات أفراد العينة بأول درجات الموافقة وذات مستوى يميل للحيداء، فالمتوسط الحسابي 3.15 والانحراف المعياري 0.82، ومستوى الدلالة الاحصائية 0.004 وهو أصغر من 0.05 فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة (95%). تعكس هذه النسب وجود نية ترك العمل بمستوى جيد يميل للوسط، أي أن هذه النية قد تتحول لسلوك بترك العمل إلا إذا تم العمل على تغييرها والاستفادة من الميل لمستوى الوسط فيها والتي قد تُعزى لصعوبة تحصيل فرصة عمل جديدة.

ففي عبارة (أبحث عن فرص عمل جديدة في نفس مجال عملي الحالي ولكن خارج منظمتي) بلغ المتوسط الحسابي 3.38 أي أنّ إجابات أفراد العينة جاءت بدرجة الموافقة وذات مستوى يميل للحيداء نسبياً، مما يعكس وجود توجه للعاملين في البحث عن فرص عمل جديدة والذي قد يكون أهم أسبابها عدم إيمان الفرد بوجود خطة موضوعية من قبل المنظمة لتطوير المسار المهني للعاملين مما يدفعه للبحث خارج المنظمة بدلاً من تطوير مهاراته ومعارفه ليواكب فرص التطوير المستقبلية في المنظمة.

وفي عبارة (يعتبر بقائي في عملي الحالي ضرورة نظراً لقلة فرص العمل في السوق السوري) بلغ المتوسط الحسابي 3.65 أي أنّ إجابات أفراد العينة جاءت بدرجة الموافقة وذات مستوى مائل للمستوى العالي، وترى عينة الدراسة على أن البقاء هو ضرورة نتيجة قلة فرص العمل، أي أن هذه النية قد تتحول لدوران عمل حين توفر الفرصة، والذي يعتبر مؤشر سلبي وعلى المنظمة مراعاته والتعامل معه سريعاً، وقد يكون عدم وجود مناخ مهني يحتضن الأفراد ويعمل على تطويرهم وتحفيزهم والإيمان بقدراتهم هو أحد أسباب ارتفاع النية للمغادرة.

ومن حيث عبارة (أرغب في الاستمرار بعملي الحالي، ولا أفكر بأي تغيير) بلغ المتوسط الحسابي 3.3 أي أنّ إجابات أفراد العينة جاءت بأول درجات الموافقة وذات مستوى قريب جداً لمستوى الوسط، قد يكون السبب في البقاء ضمن العمل الحالي هو الخوف من التغيير في ظل ظروف اقتصادية صعبة تمر بها البلاد تدفع الفرد للحفاظ على دخله للاستمرار، كذلك قلة الفرص في سوق العمل قد تدفعه للسعي في البقاء ضمن المنظمة حتى وإن كان لا يشعر بالرضى أو الانتماء أو إمكانية التطور.

3- ما هو أثر تطوير المسار المهني في نية ترك العمل؟

أولاً: ماهو أثر تخطيط المسار المهني في نية ترك العمل؟

تم تطبيق الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر المتغير المستقل (تخطيط المسار المهني) على المتغير التابع (نية ترك العمل).

جداول رقم (7) معامل الارتباط والتحديد والدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج المقترح المتغير المستقل (تخطيط المسار المهني) والتابع (نية ترك العمل).

Model Summary						
Model		R	R Square	Adjusted R.Square	Std. Error of the Estimate	
1		.470 ^a	.221	.218	.721	
a. Predictors: (Constant), Career planning						
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34.476	1	34.476	66.346	.000 ^b
	Residual	121.596	234	.520		
	Total	156.073	235			
a. Dependent Variable: Intention						
b. Predictors: (Constant), Career planning						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.644	.190		24.408	.000

	Career planning	-.459	.056	-.470	-8.145	.000
a. Dependent Variable: Intention						

يبين الجدول (7) أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.470^a ، وأن معامل التحديد هو 0.221 أي أن تخطيط المسار المهني يفسر (22%) من التغيرات الحاصلة في نية ترك العمل ومعنوية الدلالة الحسابية sig = 0.000 وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية sig = 0.05 مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج كله ذو دلالة معنوية. يلاحظ علاقة الارتباط علاقة عكسية متوسطة فكلما زاد التخطيط انخفضت نية ترك العمل ولكن بشكل متوسط. تظهر هذه النتائج أن تفعيل تخطيط المسار المهني في المنظمة هو أحد حلول خفض نية ترك العمل والذي سيعطي نتائج ملموسة في خفض نية ترك العمل إذ ماتم تصحيح إجراءات التخطيط وإيضاحها للأفراد و توضيح أهدافها متوسطة وطويلة الأمد.

ثانياً: ماهو أثر إدارة المسار المهني (في مجال: تقييم الأداء - الترقية - التحفيز - التدريب - تدوير العمل) في نية ترك العمل؟

تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد بحيث أن المتغير المستقل إدارة المسار المهني بأبعاده (تقييم الأداء - الترقية - التحفيز - التدريب - تدوير العمل) والمتغير التابع نية ترك العمل.

جدول رقم (8) معامل الارتباط والتحديد والدلالة الإحصائية للقوة التفسيرية للنموذج المقترح المتغير المستقل (إدارة المسار المهني) والتابع (نية ترك العمل)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.510 ^a	.260	.244	.705
a. Predictors: (Constant), Job rotation, Training, Motivation, Appraisal, Promotion				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39.938	5	7.988	16.051	.000 ^b
	Residual	113.460	228	.498		
	Total	153.398	233			
a. Dependent Variable: Intention						
b. Predictors: (Constant), Job rotation, Training, Motivation, Appraisal, Promotion						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.236	.157		26.948	.000
	Promotion	-.011	.082	-.015	-.133	.894
	Appraisal	-.268	.071	-.371	-3.779	.000
	Motivation	-.099	.061	-.138	-1.617	.107
	Training	.010	.057	.014	.174	.862
	Job rotation	-.035	.063	-.046	-.563	.574
a. Dependent Variable: Intention						

يشير الجدول (8) إلى أن قيمة معامل الارتباط تبلغ 0.510^a ، وأن معامل التحديد هو 0.260 أي أن إدارة المسار المهني تفسر (26%) من التغيرات الحاصلة في نية ترك العمل ومعنوية الدلالة الحسابية sig = 0.000 وهي أصغر من معنوية الدلالة القياسية $sig = 0.05$ مما يؤكد الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج كله ذو دلالة معنوية. يلاحظ علاقة الارتباط علاقة عكسية متوسطة فكلما زادت إدارة المسار المهني انخفضت نية ترك العمل ولكن بشكل متوسط. كما يظهر

الجدول أن هناك تأثير معنوي عكسي لبعد واحد فقط وهو تقويم الأداء في نية ترك العمل بينما لم يلاحظ وجود تأثير معنوي لبقية العوامل، أي أن اتباع المنظمة لنظام تقويم أداء ضمن إدارة المسار المهني أدت إلى تخفيض نية ترك العمل ولو أن التأثير متوسط حيث بيتا (-.371)، في حين يظهر وبوضوح بأن عدم إيلاء الاهتمام الكافي ببقية الممارسات في مجال إدارة المسار المهني قد أدى لعدم تخفيض نية ترك العمل. على الرغم من ملاحظة عدم وجود أثر معنوي للأبعاد الأربعة (الترقية- التدريب- تدوير العمل- التحفيز)، إلا أنه يلاحظ بأن قيمة بيتا لهذه الأبعاد هي سالبة باستثناء التدريب، ومنه يمكننا الاستنتاج بأن التركيز أكثر على هذه الأبعاد قد يترك أثراً في تخفيض نية ترك مستقبلاً. يلاحظ أيضاً، كمؤشر أولي، أن قيمة بيتا للتدريب هي الوحيدة الموجبة، مما يشير إلى مشكلة في هذه الممارسة كونها قد تتحول مستقبلاً إلى أثر معنوي غير جيد من حيث زيادة نية ترك العمل ما لم تراجع المنظمة سياساتها في هذا المجال.

4- هل يوجد فروق في استجابات أفراد العينة حول تطوير المسار المهني تعزى للبيانات الديمغرافية ؟

• بالنسبة للجنس :

تم استخدام اختبار Independent Sample T test للإجابة عن هذا التساؤل ولقياس وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى تخطيط المسار المهني و يظهر الجدول الآتي نتائج الاختبار :

جدول رقم (9) فروق البيانات الديمغرافية (الجنس) حول تطوير المسار المهني

المتغير الجنس	تخطيط المسار المهني	مستوى الدلالة Sig 2 tailed
متوسط إجابات الذكور	3.25	.025
متوسط إجابات الإناث	3.34	

نلاحظ من الجدول (9) أن قيمة مستوى الدلالة 0.025 أصغر من قيمة الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة معنوية في استجابة أفراد العينة حول مستوى تخطيط المسار المهني و ذلك تبعاً للجنس لصالح الإناث.

تم استخدام اختبار Independent Sample T test لقياس وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى إدارة المسار المهني و يظهر الجدول الآتي نتائج الاختبار:

المتغير	إدارة المسار المهني	مستوى الدلالة Sig 2 tailed
متوسط إجابات الذكور	2.755	.015
متوسط إجابات الإناث	2.927	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة 0.015 أصغر من قيمة الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ، و بالتالي يوجد أثر ذو دلالة معنوية في استجابة أفراد العينة حول مستوى إدارة المسار المهني و ذلك تبعاً للجنس لصالح الإناث. قد تكون أحد تفضيلات الذكور هو مستوى الدخل باعتباره المعيل في المجتمع السوري، بينما تميل الإناث لحالة الاستقرار نظراً للمهام الأسرية والاجتماعية الملقاة على عاتقهن والتي تتطلب حالة وظيفية مستقرة، فيكون تطوير المسار المهني ذي أهمية أكبر لديهن مما هو عند الذكور.

• بالنسبة للعمر :

تم استخدام اختبار One Way Anova لقياس وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى تخطيط المسار المهني و يظهر الجدول الآتي نتائج الاختبار:

جدول رقم (10) فروق البيانات الديمغرافية (العمر) حول تطوير المسار المهني

المتغير	مستوى تخطيط المسار المهني	مستوى الدلالة Sig 2 tailed
متوسط إجابات أقل من 20 سنة	3.5999	.27
متوسط إجابات 25-35 سنة	3.182	
متوسط إجابات 35-45 سنة	3.327	

متوسط إجابات أكثر من 45 سنة	3.271	
-----------------------------	-------	--

نلاحظ من الجدول (10) أن قيمة مستوى الدلالة 0.27 أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ، و بالتالي لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمستوى تخطيط المسار المهني و ذلك تبعاً للعمر .

تم استخدام اختبار One Way Anova لقياس وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى إدارة المسار المهني و يظهر الجدول الآتي نتائج الاختبار :

المتغير	العمر	إدارة المسار المهني	مستوى الدلالة Sig 2 tailed
متوسط إجابات أقل من 20 سنة	3.174		.019
متوسط إجابات 25-35 سنة	2.694		
متوسط إجابات 35-45 سنة	2.903		
متوسط إجابات أكثر من 45 سنة	2.935		

نلاحظ من الجدول أن قمة مستوى الدلالة 0.019 أصغر من قيمة الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، و بالتالي يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمستوى إدارة المسار المهني و ذلك تبعاً للعمر .
تعكس هذه النتائج أن الكوادر الشابة ذات اهتمام أعلى من غيرها في تطوير المسار المهني والذي قد يكون فرصة للمنظمة لملائمة خططهم المهنية مع خطط المنظمة وبناء كادر مستقبلي ذو انتماء وإيمان بالمنظمة.

• بالنسبة للمؤهل العلمي :

تم استخدام اختبار One Way Anova لقياس وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى تخطيط المسار المهني و يظهر الجدول الآتي نتائج الاختبار :

جدول رقم (11) فروق البيانات الديمغرافية (المؤهل العلمي) حول تطوير المسار المهني

المتغير	المؤهل العلمي	مستوى تخطيط المسار المهني	مستوى الدلالة Sig 2 tailed
متوسط إجابات الحاصلين على شهادة ثانوية أو معهد	متوسط إجابات الحاصلين على شهادة ثانوية أو معهد	3.537	.000
	متوسط إجابات الحاصلين على شهادة جامعية	3.331	
	متوسط إجابات الحاصلين على شهادة دراسات عليا	2.886	

نلاحظ من الجدول (11) أن قيمة مستوى الدلالة 0.000 أصغر من قيمة الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمستوى تخطيط المسار المهني و ذلك تبعاً للمؤهل العلمي .

تم استخدام اختبار One Way Anova لقياس وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى إدارة المسار المهني و يظهر الجدول الآتي نتائج الاختبار:

المتغير	المؤهل العلمي	مستوى إدارة المسار المهني	مستوى الدلالة Sig 2 tailed
متوسط إجابات الحاصلين على شهادة ثانوية أو معهد	متوسط إجابات الحاصلين على شهادة ثانوية أو معهد	3.149	.000
	متوسط إجابات الحاصلين على شهادة جامعية	2.861	
	متوسط إجابات الحاصلين على شهادة دراسات عليا	2.387	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة 0.000 أصغر من قيمة الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمستوى إدارة المسار المهني و ذلك تبعاً للمؤهل العلمي .

تعكس هذه النتائج قابلية الأفراد من حملة الشهادات الثانوية والمعاهد للاهتمام بخطط تطوير مسارهم المهني ويرجع ذلك للمنافسة الشديدة في سوق العمل وشعورهم بعدم الأمان الوظيفي مقارنةً بحملة الشهادات العليا الذين قد يشعرون بالأفضلية في سوق العمل عند الحاجة للبحث عن بديل.

• بالنسبة لسنوات الخبرة :

تم استخدام اختبار One Way Anova لقياس وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى تخطيط المسار المهني و يظهر الجدول الآتي نتائج الاختبار:

جدول رقم (12) فروق المتغيرات الديمغرافية (سنوات الخبرة) حول تطوير المسار المهني

المتغير	تخطيط المسار المهني	مستوى الدلالة Sig 2 tailed
أقل من 5 سنوات	3.303	.404
بين 5 – 9 سنوات	3.205	
بين 10-14 سنة	3.561	
متوسط إجابات أكثر من 15 سنة	3.255	

نلاحظ من الجدول (12) أن قيمة مستوى الدلالة 0.404 أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، و بالتالي لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمستوى تخطيط المسار المهني و ذلك تبعاً لعدد سنوات الخبرة .

وقد تم استخدام اختبار One Way Anova لقياس وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى إدارة المسار المهني و يظهر الجدول الآتي نتائج الاختبار:

المتغير	إدارة المسار المهني	مستوى الدلالة Sig 2 tailed
أقل من 5 سنوات	2.854	.185
بين 5 – 9 سنوات	2.702	
بين 10-14 سنة	3.210	
متوسط إجابات أكثر من 15 سنة	2.850	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة 0.185 أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمستوى إدارة المسار المهني و ذلك تبعاً لعدد سنوات الخبرة. قد يرجع عدم وجود فروق في تخطيط وإدارة المسار المهني بالنسبة لسنوات الخبرة لعدم وجود مفهوم واضح موضوع من قبل المنظمة للمسار المهني للأفراد، كما تلعب ثقة الأفراد بخطط التطوير في المنظمة دوراً كبيراً في عدم وجود هذه الفروق، فمن الطبيعي أن يكون هنالك اختلاف فمن يملكون سنوات خبرة أكثر قد يمتلكون مهارات ومعارف وفهم لثقافة المنظمة ومناخها أفضل ممن يقلون عنهم في سنوات الخبرة وبالتالي يتمكنون من إدراك مساهم المهني والعمل على تطويره في المنظمة.

• بالنسبة لنوع العمل :

تم استخدام اختبار One Way Anova لقياس وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى تخطيط المسار المهني و يظهر الجدول الآتي نتائج الاختبار:

جدول رقم (13) فروق البيانات الديمغرافية (نوع العمل) حول تطوير المسار المهني

المتغير	مستوى تخطيط المسار المهني	مستوى الدلالة Sig 2 tailed
متطوع	3.311	.358
منصب إداري	3.357	
موظف من غير ذوي المناصب الإدارية	3.156	

نلاحظ من الجدول (13) أن قيمة مستوى الدلالة 0.358 أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمستوى تخطيط المسار المهني و ذلك تبعاً لنوع العمل.

تم استخدام اختبار One Way Anova لقياس وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى إدارة المسار المهني و يظهر الجدول الآتي نتائج الاختبار:

المتغير	مستوى إدارة المسار المهني	مستوى الدلالة Sig 2 tailed
متطوع	2.891	.387
منصب إداري	2.851	
موظف من غير ذوي المناصب الإدارية	2.685	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة 0.387 أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ، وبالتالي لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمستوى إدارة المسار المهني و ذلك تبعاً لنوع العمل. قد يرجع عدم وجود فروق في تخطيط وإدارة المسار المهني بالنسبة لنوع العمل هو غياب فرص الترقية والتدوير والتي من شأنها أن توضح المتطلبات والكفاءات اللازمة للتطور الوظيفي وهنا يأتي دور ممارسات الموارد البشرية لرسم هذه الرؤية ومشاركتها بين الأفراد والمنظمة بما يحقق أهداف كليهما.

5- هل يوجد فروق في استجابات أفراد العينة حول نية العمل تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع العمل)؟

• بالنسبة للجنس :

تم استخدام اختبار Independent Sample T test لقياس وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى نية ترك العمل و يظهر الجدول الآتي نتائج الاختبار:

جدول رقم (14) فروق البيانات الديمغرافية (الجنس) حول نية ترك العمل

المتغير	مستوى نية ترك العمل	مستوى الدلالة Sig 2 tailed
متوسط إجابات الذكور	3.305	.009
متوسط إجابات الإناث	3.103	

نلاحظ من الجدول (14) أن قيمة مستوى الدلالة 0.009 أصغر من قيمة الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة معنوية في استجابة أفراد العينة حول مستوى نية ترك العمل وذلك تبعاً للجنس لصالح الذكور . باعتبار أن مستوى الدخل قد يعد من أولويات الذكور فقد يفسر ذلك وجود نية ترك العمل لديهم أكثر من الإناث، ففي حال انعدام فرص الذكور في التطوير الوظيفي الذي من شأنه أن يحسن وضع الفرد سواءً بالترقية أو باكتساب مهارات جديدة، فقد يلجأ لترك العمل بحثاً عن فرصة تحقق أهدافه المهنية.

• بالنسبة للعمر :

تم استخدام اختبار One Way Anova لقياس وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى نية ترك العمل و يظهر الجدول الآتي نتائج الاختبار :

جدول رقم (15) فروق البيانات الديمغرافية (العمر) حول نية ترك العمل

المتغير	مستوى نية ترك العمل	مستوى الدلالة Sig 2 tailed
متوسط إجابات أقل من 20 سنة	3.156	.21
متوسط إجابات 25-35 سنة	3.313	
متوسط إجابات 35-45 سنة	3.017	
متوسط إجابات أكثر من 45 سنة	2.800	

نلاحظ من الجدول (15) أن قيمة مستوى الدلالة 0.21 أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمستوى نية ترك العمل وذلك تبعاً للعمر .

لكن ملاحظة ارتفاع نية العمل عند الفئة العمرية بين 25 و 35 سنة هو مؤشر سلبي ففي هذه الفئة العمرية يتضح للفرد المسار المهني والذي قد يبحث عن فرصة جديدة لتطويره في منظمة أخرى إذا ما فقد الثقة بخطط المنظمة وبوجود الفرص ضمنها التي يسعى للحصول عليها.

• بالنسبة للمؤهل العلمي :

تم استخدام اختبار One Way Anova لقياس وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى نية ترك العمل و يظهر الجدول الآتي نتائج الاختبار :

جدول رقم (16) فروق البيانات الديمغرافية (المؤهل العلمي) حول نية ترك العمل

المتغير	المؤهل العلمي	مستوى نية ترك العمل	مستوى الدلالة Sig 2 tailed
متوسط إجابات الحاصلين على شهادة ثانوية أو معهد	3.174	.521	
متوسط إجابات الحاصلين على شهادة جامعية	3.204		
متوسط إجابات الحاصلين على شهادة دراسات عليا	3.321		

نلاحظ من الجدول (16) أن قيمة مستوى الدلالة 0.521 أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمستوى نية ترك العمل وذلك تبعاً للمؤهل العلمي. عدم وجود الفرق بين حملة الشهادات قد لا يعد مؤشراً طبيعياً وارتفاع مستوى نية العمل للفئة العلمية الأعلى يعكس عدم شعور الأفراد بالتقدير أو الفرص الملائمة لكفاءاتهم فيسعون لتوظيف هذه الكفاءات في مكان يحفز ويؤمن بما يملكون وبالتالي يتمكنون من التطور المهني في منظماتهم الحالية.

• بالنسبة لسنوات الخبرة :

تم استخدام اختبار One Way Anova لقياس وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى نية ترك العمل و يظهر الجدول الآتي نتائج الاختبار :

جدول رقم (17) فروق البيانات الديمغرافية (سنوات الخبرة) حول نية ترك العمل

المتغير	مستوى نية ترك العمل	مستوى الدلالة Sig 2 tailed
أقل من 5 سنوات	3.250	.739
بين 5 - 9 سنوات	3.214	
بين 10-14 سنة	3.063	
15 سنة وأكثر	3.200	

نلاحظ من الجدول (17) أن قيمة مستوى الدلالة 0.739 أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، و بالتالي لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمستوى نية ترك العمل و ذلك تبعاً لعدد سنوات الخبرة . قد ترجع أسباب استمرار الفئة التي تملك سنين خبرة أكثر من خمس سنوات وحتى أصحاب الخبرة الأطول إلى ظروف سوق العمل السوري الذي قلت فيه الفرص بسبب الحرب، فلا يملك الأفراد بدائل كافية إذا ماتحولت نية ترك العمل لديهم إلى سلوك فعلي بالمغادرة.

• بالنسبة لنوع العمل :

تم استخدام اختبار One Way Anova لقياس وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى نية ترك العمل ويظهر الجدول الآتي نتائج الاختبار :

جدول رقم (18) فروق البيانات الديمغرافية (نوع العمل) في نية ترك العمل

المتغير	مستوى نية ترك العمل	مستوى الدلالة Sig 2 tailed
متطوع	3.304	.009
منصب إداري	3.285	

موظف من غير ذوي المناصب الإدارية	2.982	
----------------------------------	-------	--

نلاحظ من الجدول (18) أن قيمة مستوى الدلالة 0.009 أصغر من قيمة الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمستوى نية ترك العمل وذلك تبعاً لنوع العمل لصالح العمل كمتطوع، ويعود ذلك كون العمل التطوعي يعتبر عملاً صعباً و تحديداً عندما يترافق مع غياب التحفيز من قبل المنظمة أو التدريب الملائم لنوع عمل متغير وشاق كالتطوع، على الرغم من إمكانية اكتشاف المواهب والكفاءات بين صفوف المتطوعين وتوظيفهم لاستثمار مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها في المنظمة.

3 - 4 مناقشة النتائج والتوصيات:

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- 1- يوجد تأثير لتطوير المسار المهني في نية ترك العمل في الهلال الأحمر العربي السوري ولكن بشكل محدود، ولكن محدودية هذا التأثير قد تكون ناتجة عن ضعف ممارسات تطوير المسار المهني في معظم أبعاده.
- 2- يوجد نية ترك عمل واضحة لدى العاملين في الهلال الأحمر العربي السوري، وستحول إلى دوران عمل في حال توفر الفرص البديلة.
- 3- عدم وضوح ممارسات تقويم الأداء رغم وجود علاقة معنوية بنية ترك العمل لدى العاملين في المنظمة.
- 4- تطبق المنظمة التدريب من ممارسات تطوير المسار المهني ولكن بشكل غير منظم وممنهج.
- 5- عدم وضوح ممارسات تخطيط وإدارة المسار المهني لدى كوادر المنظمة، بالإضافة إلى أن ممارسات إدارة المسار المهني غير كافية وليست شاملة لجميع العاملين.
- 6- انخفاض مستوى الثقة من قبل الكادر العامل بعدالة وموضوعية الممارسات المتبعة من قبل المنظمة في تطوير المسار المهني للعاملين وتحديداً في فرص الترقية.
- 7- عدم وضوح إجراءات وأهداف التحفيز بشكل شفاف لدى كوادر المنظمة.

8- عدم وضوح إجراءات تدوير العمل وانخفاض إدراك العاملين في المنظمة لفائدة وأهمية تدوير العمل على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة.

التوصيات:

1- تحسين ومراقبة ممارسات تطوير المسار المهني في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، والعمل على توصيف وتوثيق وشرح خطط وتطبيقات عملية التخطيط للمسار المهني لكوادر المنظمة.

2- العمل بشكل دائم على شفافية وموضوعية وعدالة ممارسات إدارة وخطط المسار المهني.

3- العمل على خلق ومشاركة ثقافة الإيمان برأس المال البشري وتوضيحه بالتزام المنظمة بتطوير مهارات وإمكانيات الأفراد وإيمان المنظمة واعتمادها على الترقية الداخلية.

4- العمل على تفعيل خطط الإحلال والتعاقب الوظيفي بدايةً للمناصب التي تحتاج مؤهلات نادرة في سوق العمل.

5- تطوير برامج وإجراءات التحفيز ومشاركة الأفراد في تقييمها وتطويرها ضمن الحد المتاح، ويمكن على المدى المتوسط تطوير برامج دورية مثال: أفضل موظف في كل ربع سنوي في كل قسم، مكافآت سنوية من مجلس الإدارة، أو توجيه مباركة وفخر للأفراد الذين يحصلون على شهادات أكاديمية عليا، ومن الضروري أن تتماشى هذه البرامج مع توثيق وتطوير الإجراءات الموضوعية والشفافة لتقويم الأداء.

6- تطوير وتوثيق ومشاركة خطط وسياسات وإجراءات البرامج التدريبية ومشاركة الأفراد الخاضعين للتدريب في تقييم كفاءة وفعالية هذه البرامج للعمل على تطويرها بشكل دائم.

7- تقييم فعالية تدوير العمل المتبعة وإعادة تصميم وتطوير هذه الخطط بشكل شامل ودوري وخصوصاً في الأقسام التي تعاني من معدلات دوران عمل عالية.

8- إضافة لجميع التوصيات السابق اقتراحها، يجب البحث في الأسباب الأخرى المسببة لنية ترك العمل والعمل على إدارتها وحلها بأسرع وقت قبل أن تتحول لسلوك فعلي في المغادرة.

توصيات بخصوص الدراسات المستقبلية:

1- أثر التغييرات الاقتصادية في نية ترك العمل.

2- أثر المناخ الوظيفي في نية ترك العمل.

المراجع:

المراجع العربية:

- 1- أبو بكر، مصطفى محمود، "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008. ص 196
- 2- العبيد، محمد إبراهيم، "التمكين الإداري وأثره علي نية ترك العمل في ظل ضغوط العمل كمتغير معدل" رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2020، ص 39-40
- 3- ثلجي، آمال، بن علل، نبيهة، "أثر إدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين في المنظمات الجزائرية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2016، ص 16-17
- 4- حليلة، بن طري، " أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB - بسكرة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2016
- 5- حمداوي، وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجزائرية، قسنطينة، ط 2004، ص 113
- 6- ديسلر، جاري، "إدارة الموارد البشرية"، دار المريخ للنشر والتوزيع، ترجمة محمد عبد المتعال، وعبد المحسن جودة، الرياض، 2003، ص 354
- 7- زكرياء، بن اسماعيلي، "العدالة التنظيمية المدركة وعلاقتها بالنية في ترك العمل لدى أساتذة التعليم الثانوي"، رسالة ماجستير، جامعة لونييسي علي، الجزائر، 2017، ص 822
- 8- صالح، هنادي ربحي، بعنوان "دور ممارسات الموارد البشرية في تطوير فرص المسار المهني في المنظمات الغير حكومية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012
- 9- عبد الباقي، صلاح الدين، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 262
- 10- عقيلي، عمر وصفي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005
- 11- عمورة، ريم، "أثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين علي نوايا ترك العمل" دراسة حالة على شركة الاتصالات السورية سيريتل"، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، 2014، ص 56-57.

- 12- محمد بن عبد العزيز الفاضل، عبد العزيز، بعنوان "تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي" رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011
- 13- نقلاً عن د ناصر، فداء، حيدر، عصام، "أثر انتهاك العقد النفسي في النية في ترك العمل -دراسة ميدانية على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة السورية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30 ، العدد الأول، 2014، ص 271

المراجع الأجنبية:

- 1- Abubakarrm, Foday, "**Perceived Relationship between Career Development and Employee Retention at Deloitte**" Master, Nairobi University, Kenya, 2014
- 2- Adekola, Bola, "**Career Planning and Career Management as Correlates for Career Development and Job Satisfaction**". *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol.1, no.2, May.2011, pp.101 to 103-398-428
- 3- Ayranci, E& Oge, E, "A study of the relationship between student's views toward a career management class and their future careers, *International business research*, Vol.4, no.1, 2011, pp.198, as stated by Garieb, Moaz, "**Career Development and its impact on Organization Loyalty**" PHD, Damascus university, Syria, Damascus, 2014
- 4- Belete, AK "**Turnover Intention Influencing Factors of Employees**" *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 2018
- 5- Chamberlain, Andrew, "**Why Do Employees Stay? A Clear Career Path and Good Pay, for Starters**" *Harvard Business Review*, Boston, USA, 2017, March
- 6- Chang-qin, Lu, Jing-wei, Sun, and Dan-yang, Du, "**The Relationships Between Employability, Emotional Exhaustion, and Turnover Intention: The Moderation of Perceived Career Opportunity**" *Journal of Career Development*, 1.43, No.1, 2015
- 7- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), *Employee Turnover and Retention*, UK, 2005

- 8- Choi, Youngsoo, R. Dickson, Duncan, **“A Case Study into the Benefits of Management Training Programs: Impacts on Hotel Employee Turnover and Satisfaction Level”**
Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, Florida, USA, vol. 9, 2009 pp.110
- 9- Coller, **“ L’influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés: le rôle du sentiment d’auto-détermination”** Thèse de doctorat, CEROG- IAE d’Aix-en-Provence, (2006)
- 10- Dhanraj, Dayanath, Brijball Parumasur, Sanjana, **“PERCEPTIONS OF THE IMPACT OF JOB ROTATION ON EMPLOYEES, PRODUCTIVITY, THE ORGANIZATION AND ON JOB SECURITY”** *Journal of Corporate Ownership & Control*, Ukraine, Volume 11, Issue 4, 2014
- 11- Douglas T. Hall, **“Career in and Out of organization”**, Sage Publication, London, 2002, pp. 7-9
- 12- Haase, Sandra, Applying Career Competencies in Career Management, Doctor of philosophy in management, Coventry university, 2007, pp.7, as stated by Garieb, Moaz, **“Career Development and its impact on Organization Loyalty”** PHD, Damascus university, Syria, Damascus, 2014, pp.21
- 13- Hussain, Jafar, Saeed, M. Zahid and others, **“Impact of Motivation on Employee Performance and Turnover in Pakistani Educational Institutes ”** *Journal of Education and Practice*, Pakistan, vol.9, No.16, 2018
- 14- K. KRISHNAN, S. et SINGH M., **“Outcomes of intention to quit of Indian IT professionals”**, Human Resource Management Review, Vol. 49, Issue 3, 2010, pp. 421-437
- 15- L.Wehmeyer, Michael, Laura Nota, Salvatore Soresi, et all.” **A Crisis in Career Development: Life Designing and Implications for Transition.**” *Career Development and Transition for Exceptional Individuals*, vol.42, no.3, 2019, Aug, pp.179-187
- 16- Loquercio, David, Hammersley, Mark, Emmens, Ben, **“Understanding and Addressing staff turnover in humanitarian agencies”** Humanitarian Practice Network at Overseas Development Institute, UK, London, 2005
- 17- M.werner, jon, L. Desimone, Randy,” **Human Resources Development”**, Sixth edithion, 2011

- 18– Ofosuhene Kwenin, Daisy, “**Relationship between Work Environment, Career Development Opportunities and Employee Retention in Vodafone**” European Journal of Business and Management, Ghana, 2013
- 19– Terranova, Aaron B.Ed.D, “**Job Satisfaction and Intent to Leave the Profession of Athletic Training**” 2008
- 20– Y. Yang, Y.–H. Liu, J.–Y. Liu, H.–F. Zhang, “**The impact of work support and organizational career growth on nurse turnover intention**”, International Journal of Nursing Sciences, China, 2015

الاستبيان

تم تصميم هذا الاستبيان بهدف الحصول على بعض البيانات التي تخدم أهداف البحث العلمي الذي أقوم بإعداده لنيل درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية بموضوع:

"أثر تطوير المسار المهني في نية ترك العمل"

دراسة حالة: منظمة الهلال الأحمر العربي السوري

إجاباتكم هي موضع عناية واهتمام وسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وعليه لا يطلب من حضراتكم كتابة الاسم أو أي معلومات تدل على شخصية المجيب، علماً أن مدة الإجابة على الاستبيان تتراوح بين 10 - 15 دقيقة.

أطلب منكم التكرم بالإجابة على الاستبيان ولكم الشكر والتقدير لجهودكم ووقتكم.

أولاً: بيانات ديموغرافية ووظيفية

العمر	أقل من 25 سنة	25 - 34 سنة
	35 - 44 سنة	45 سنة أو أكثر
الجنس	ذكر	أنثى
المؤهل العلمي	ثانوية/معهد متوسط	شهادة جامعية
	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	
عدد سنوات العمل لدى المنظمة	أقل من 5 سنوات	5 - 9 سنوات
الهلال الأحمر العربي السوري	10 - 14 سنة	15 سنة أو أكثر
نوع العمل	منصب إداري	موظف/من غير ذوي المناصب الإدارية
	متطوع	
طبيعة العمل	فني/تقني	إداري
	كلاهما معاً (فني وإداري)	

ثانياً: أسئلة الاستبيان:

يرجى وضع علامة في المربع الذي يعبر عن درجة موافقتك/عدم موافقتك على العبارات الآتية، حيث تقيس هذه الأسئلة:

تقويم الأداء - الترقية - التحفيز - التدريب - تدوير العمل - نية ترك العمل.

الرقم	العبارة	الإجابة			
		موافق بشدة	موافق	محايد/ لا أعرف	غير موافق بشدة
تطوير المسار المهني					
1.	تسعى الإدارة العليا إلى توضيح مفهوم المسار المهني لكافة العاملين.				
2.	تزودني المنظمة بتوصيف وظيفي واضح لمنصبي/عملي منذ بداية انضمامي إلى المنظمة.				
3.	تعتمد المنظمة على نظام تقييم أداء واضح ومعلن لكافة العاملين.				
4.	تربط المنظمة بين نظام تقويم الأداء وفرص الترقية والتطور والنمو للعاملين.				
5.	يناقشني مديري/مشرفي حول نقاط القوة والضعف في أدائي.				
6.	يوضح الرؤساء/المديرون متطلبات العمل، من حيث الخصائص والمحتوى والمؤهلات.				

					فرص الترقية والتطوير للعاملين في المنظمة تُطبق بشكل موضوعي وبناءً على معايير محددة مسبقاً.	7.
					تتبنى منظمتي مفهوم التحفيز سواءً المادي أو المعنوي.	8.
					أُتلقى التقدير (مثلاً: بطاقة شكر أو مكافأة) عند إنجازي لعمل بمستوى متميز.	9.
					التدريب في منظمتي يتم وفق احتياجات محددة ودقيقة (مهارات أو معارف).	10.
					طريقة اختيار المتدربين تتم بشكل يتلاءم مع الحاجة المهنية.	11.
					تعلن منظمتي عن الشواغر الوظيفية العليا بشكل واضح لكافة العاملين.	12.
					يوضح عرض الشواغر الوظيفية المهارات والمهام والخبرات المطلوبة.	13.
					يتسم نظام الترقيات الوظيفية بالعدالة والموضوعية.	14.
					تضع المنظمة مخططات للمسار المهني لجميع العاملين فيها.	15.
					تحرص المنظمة على التواصل مع العاملين لتعريفهم بمساراتهم المهنية المتضمنة فرص الترقية والتغيير.	16.
					تدعم المنظمة التعلم الذاتي للعاملين بهدف التطوير (دفع جزء أو جميع تكاليف الدراسة/التدريب الذاتي).	17.
					تتبنى المنظمة فكرة تدوير وتبديل المهام الوظيفية للعاملين حرصاً على الاستخدام الأمثل لمهاراتهم.	18.

					19. في حال وجود مفهوم تبديل المهام الوظيفية، فهي تتم بشكل دوري ومنظم.
نية ترك العمل					
					20. أبحث عن فرص عمل جديدة في نفس مجال عملي الحالي ولكن خارج منظمتي.
					21. يعتبر بقائي في عملي الحالي ضرورة نظراً لقلة فرص العمل في السوق السوري.
					22. أبحث عن فرص عمل جديدة خارج منظمتي حتى لو كانت في مجال عمل مختلف عن عملي الحالي.
					23. أرغب في الاستمرار بعملي الحالي، ولا أفكر بأي تغيير.
					24. أسعى لفرصة عمل جديدة داخل منظمتي حتى وإن كانت في مجال مختلف عن مجال عملي الحالي.